

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»  
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**Н.А. ПОПОВ, Л.Л. ЧИРКОВА**

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ  
ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ  
АГРАРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

**Учебное пособие**

**Москва**

**2008**

*Инновационная образовательная программа  
Российского университета дружбы народов*

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ  
и формирование инновационной образовательной среды,  
позволяющих эффективно реализовывать государственные интересы РФ  
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

доктор экономических наук, профессор *Ю.И. Клименко*

**Попов Н.А., Чиркова Л.Л.**

Консультирование в области оптимизации управления современным аграрным производством: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 220 с.: ил.

Предложенный курс опирается на современные методики в области консалтинга и принятия управленческих решений на основе использования реинжиниринга и контролинга. Под реинжинирингом понимается кардинальное переосмысление делового процесса на основе современных информационных технологий, в результате чего меняется деятельность организации. Что касается контролинга, то он находится на стыке принятия решений, математического моделирования, исходя из теории систем информационного и организационного моделирования. В работе использованы новые методики, еще не апробированные в учебном процессе. В частности, изложены три новых подхода к оценке эффективности управленческого консультирования в АПК, суть которых состоит во взаимной оценке контракта перед процессом консультирования; в оценке прогнозируемой начальной эффективности консультирования, являющейся матрицей начальной оценки эффективности управленческого консультирования и в конечной оценке эффективности консультирования (краткосрочная и долгосрочная составляющие).

***Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Комплекс экспортноориентированных инновационных образовательных программ по приоритетным направлениям науки и технологий», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.***

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>5</b>
<b>Раздел 1. Теоретические и методологические аспекты сельскохозяйственного консультирования</b>	<b>9</b>
Тема 1. Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством	9
<b>Раздел 2. Консультирование в управлении производством</b>	<b>23</b>
Тема 2. Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно-консалтинговых услуг	23
Тема 3. Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга	27
Тема 4. Управленческое консультирование в России	33
Тема 5. Управленческое консультирование в малом аграрном бизнесе	43
Тема 6. Консультирование процессное	51
<b>Раздел 3. Консультирование в области управления аграрным маркетингом</b>	<b>59</b>
Тема 7. Методы анализа и решения проблем	59
Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг в АПК	70
<b>Раздел 4. Консультирование в области управления персоналом на аграрном предприятии</b>	<b>88</b>
Тема 9. Поведение и коммуникация в консалтинге	88
Тема 10. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями	97
Тема 11. Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга	103
Тема 12. Консалтинг информационных потребностей организации	112
Тема 13. Информационные ресурсы в информационном консалтинге	118
Тема 14. Технологии информационно-консалтингового обслуживания	130
Тема 15. Консалтинг и оптимизация управленческих решений в АПК	142

Тема 16. Консалтинг как форма аграрного бизнеса	147
Тема 17. Консультирование по инновационным преобразованиям организационных структур	154
<b>Раздел 5. Консультирование в области управления финансами на аграрном предприятии</b>	<b>162</b>
Тема 18. Управление финансовым менеджментом на аграрном предприятии	162
<b>Глоссарий</b>	<b>175</b>
<b>Список использованной литературы</b>	<b>183</b>
<b>Описание курса и программа</b>	<b>187</b>

## ВВЕДЕНИЕ

С переходом к рыночной экономике роль и значение агропромышленного сектора народного хозяйства России остались неизменны. На его долю приходится около 30% валового общественного продукта и более 70% товаров, потребляемых населением. От состояния сельского хозяйства и сферы его обслуживания во многом зависит экономическая, политическая и социальная обстановка в обществе.

Проводимые аграрные реформы в стране подвели Россию к грани утраты продовольственной безопасности и непосредственной зависимости продовольственного обеспечения от импортных поставок. Причина кроется в искажении существа рыночных реформ и игнорировании специфики макроэкономической ситуации переходного периода. По результатам проводившихся аграрных реформ ясно, что выбор инструментальных преобразований как исходного и основного его звена следует признать ошибочным.

Меры, принимаемые правительством носили бессистемный подход и кардинальных сдвигов ни в самом сельском хозяйстве, ни в его техническом обеспечении все еще не дали. Сельское хозяйство является одной из немногих отраслей экономики, как в развитых, так и в развивающихся странах, которые подвержены усиленному государственному воздействию. Создание эффективной системы государственного регулирования сельского хозяйства является важнейшей предпосылкой преодоления кризисных явлений в отрасли.

Основными направлениями государственного регулирования отрасли являются:

- финансирование, кредитование, страхование, налогообложение;
- содействие формированию и развитию рынка сельскохозяйственной продукции;
- обеспечение защиты интересов отечественных сельских товаропроизводителей;
- развитие социальной сферы села;
- организация научных исследований и подготовка кадров для АПК.

Методы экономического регулирования в наибольшей степени соответствуют природе рынка. Они влияют на его конъюнктуру, а через нее на производителей и потребителей товаров и услуг. Однако государственное регулирование в России пока еще не оказывает позитивного влияния на финансовые результаты деятельности сельских товаропроизводителей.

Мировая практика показала, что дотирование и субсидирование сельскохозяйственного производства со стороны государства является

важнейшим фактором его развития. В настоящее время в России большая часть сельскохозяйственных субсидий выделяется из региональных бюджетов. Средства федерального бюджета составляют около одной трети всех бюджетных ассигнований, а после кризиса 1998 г. их доля сократилась до 25%.

За счет федерального бюджета осуществляются программы преимущественно в области растениеводства, тогда как из региональных бюджетов финансируется животноводство. Данное распределение компетенции на сегодняшний день в значительной мере оправдано расположением рынков сельскохозяйственной продукции – рынки зерна, сахара, подсолнечника имеют общенациональный характер, а животноводческая продукция остается пока продукцией региональных рынков.

Статьи расходов федерального бюджета по обеспечению мер поддержки производителей остаются неизменными с середины 90-х гг. Федеральные программы развития животноводства включают поддержку производства шерсти, северного оленеводства, племенного животноводства, компенсацию затрат на комбикорма. Региональные затраты включают субсидии животноводству и содержат прямые выплаты на тонну мясомолочной продукции, субсидии на племенное животноводство, компенсацию затрат на комбикорма. При этом очень часто допускается распыление средств, использование их не по целевому назначению. Положение с финансированием агропромышленного производства усугубляется несвоевременным поступлением денежных средств, выделяемых государством на дотирование сельскохозяйственной продукции и возмещение (компенсации) отдельных производственных затрат сельским товаропроизводителям. Задержки по выплатам дотаций и компенсаций составляют 3 и более месяцев. В результате систематического роста инфляции финансовые средства обесцениваются и ухудшаются условия воспроизводства на сельскохозяйственных предприятиях. Вследствие этого в настоящее время необходимо увеличить прозрачность и усилить контроль своевременности расходования бюджетных средств.

Представляется также необходимым устранение чрезмерной регионализации бюджетного дотирования сельского хозяйства. Размеры дотаций животноводству в субъектах очень часто зависят от состояния промышленного потенциала территории, а также от отношений руководителей к сельскому хозяйству. Московская область относится к регионам с низким уровнем бюджетной поддержки. Сельские товаропроизводители Подмосковья получили в 2004 г. субсидии в размере 1,1 коп. На 1 руб. товарной продукции, в то время как в целом по РФ объем субсидирования составил в среднем 4,9 коп.

Более того, ситуация складывается таким образом, что на регионы с экстремальными условиями сельскохозяйственного производства приходится около 18% общей суммы субсидий, при этом в них производится менее 4% валовой продукции сельского хозяйства. Подобное обстоятельство

способствует искажению ситуации на продовольственном рынке и препятствует формированию единого рыночного пространства на территории России.

Не менее важным экономическим методом государственного регулирования сельского хозяйства является льготное кредитование.

В настоящее время из федерального бюджета сельским товаропроизводителям субсидируется по привлеченным кредитам 2/3 учетной ставки Банка России.

Данное нововведение позволило сделать кредиты для сельского хозяйства более доступными. Так, в 2001 г. сельские товаропроизводители на сезонные нужды получили кредитов всего на 18,4 млрд. руб., в 2002 г. уже на 25,6 млрд. руб., в 2003 г. на 39,2 млрд. руб.

Новой формой государственной поддержки с 2002 г. является возмещение из федерального бюджета части затрат на уплату процентов по

инвестиционным кредитам (сроком до 3-х лет), полученным сельскими товаропроизводителями в российских организациях. Благодаря этому аграрные бизнесмены взяли кредитов в 2002 г. в сумме 3,8 млрд. руб., в 2003 г. – 3,9 млрд. руб., в 2004 г. – на 19 млрд. руб. Однако субсидирование процентных ставок по кредитам не будет служить гарантией стабилизации сельскохозяйственного производства до тех пор, пока не будут созданы механизмы окупаемости и возврата заемных средств. Если сельские товаропроизводители не смогут вернуть кредиты, то коммерческие банки откажутся от их кредитования.

Кроме того, сельскохозяйственные предприятия, имеющие низкий уровень платежеспособности и обремененные долгами, не имеют права на получение субсидий по процентам. В целом объемы кредитов, получаемых по программе субсидирования, отстают от их действительной потребности. Одним из решений данной проблемы может быть рост числа кредитных кооперативов в сельском хозяйстве и распространение на них программы субсидирования.

Важным источником кредитования отрасли может служить ипотека сельскохозяйственных земель. Потенциальные ресурсы для ипотечного кредитования сельскохозяйственных угодий в РФ оцениваются в 2,7 трлн. руб. Таким образом, основными направлениями развития кредитования сельских товаропроизводителей должно стать не только субсидирование процентной ставки по привлеченным кредитам, но и распространение права на получение компенсации в объеме 2/3 ставки рефинансирования на операции получения финансовых средств в кредитных кооперативах, а также кредитование под залог сельскохозяйственных земель.

В условиях ресурсного дефицита на предприятиях сельского хозяйства и ограниченных возможностей государственной поддержки одним из наиболее важных элементов в системе экономических методов государственного регулирования является налоговая политика.

В соответствии с действующим налоговым законодательством сельскими товаропроизводителями, имеющими право на льготное налогообложение, считаются те организации, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, в общей годовой выручке которых доля средств от реализации сельскохозяйственной продукции составляет не менее 70%.



## Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

### Тема 1. Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством

#### 1.1. Понятие и роль консультирования для аграрного производства

Реализация проекта государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы» невозможна без формирования эффективного сельскохозяйственного консультирования в России.

Термин «консультирование» происходит от латинского слова «consultare», что означает обмен мнениями, совещание.

В мировой практике Обычно выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование» (рис. 1):

- как к функциональному процессу;
- как к профессиональной службе.

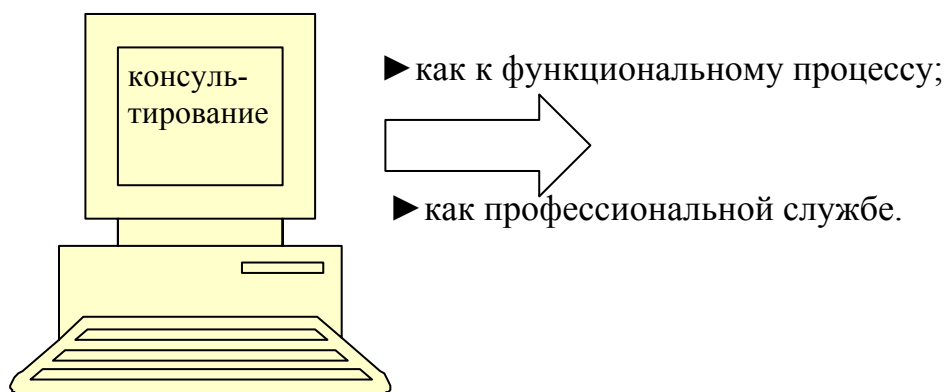


Рисунок 1. Схема Основные подходы к определению «консультирование»

В первом случае примером может служить определение, которое дает Фриц Стееле: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это». [50]

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Эти два подхода взаимодополняют друг друга.

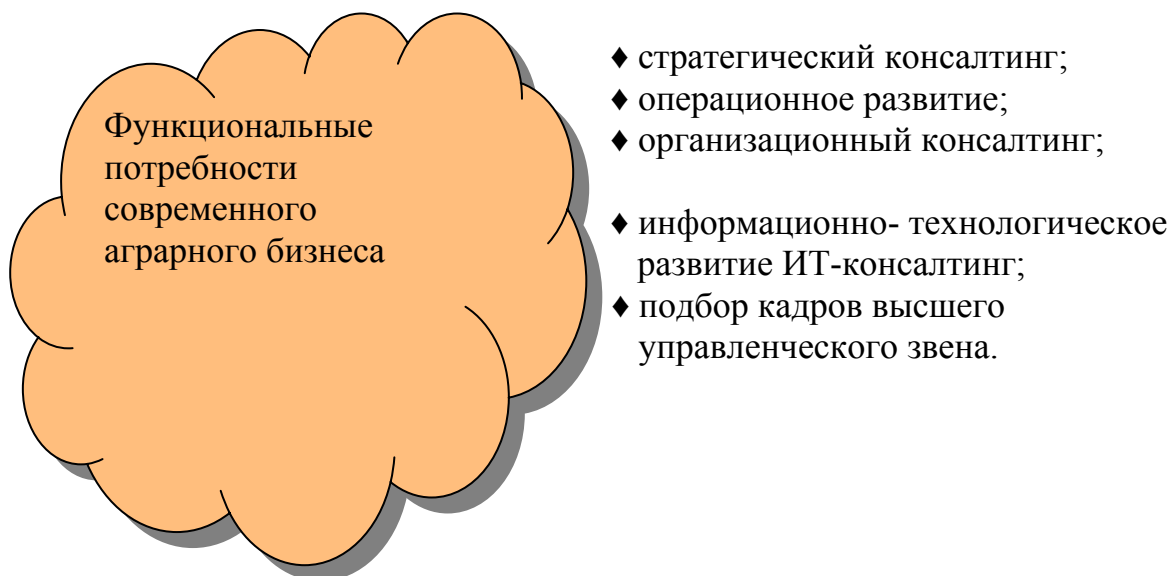
Многочисленные исследования, анализ зарубежной и отечественной практики доказали, что в современных условиях результаты функционирования аграрного предприятия на рынке на 90-95% зависят от управления им. Многие товаропроизводители сегодня уже осознали, что выжить на рынке можно, только внедряя новую технику и технологии, а при их освоении невозможно обойтись без помощи консультантов. К сожалению, большинство решений в агромаркетинге все еще принимается на основе интуиции, что существенно снижает их качество.

Формирование новых систем управления в агропромышленном комплексе требует свежих интеллектуальных решений, принимаемых менеджерами-профессионалами, владеющими современной ситуацией и умеющими учитывать специфику российской действительности формы трудовых отношений. Консалтинг играет ключевую роль в развитии современной аграрной экономики. Информационно-консультационные службы (ИКС) АПК России при рыночной экономике являются важным механизмом государственной поддержки агробизнеса.

## ***1.2. Функциональные потребности современного аграрного бизнеса и управленческий консалтинг***

Основными функциональными потребностями современного аграрного бизнеса, к решению которых привлекаются консультанты относят (рис.2) [4];

- стратегический консалтинг;
- операционное развитие;
- организационный консалтинг;
- информационно-технологическое развитие – ИТ-консалтинг;
- подбор кадров высшего управленческого звена.



**Рисунок 2. Схема. Основные функциональные потребности современного аграрного бизнеса к решению которых привлекаются консультанты.**

**Стратегический консалтинг** – классическое направление управленческого консалтинга. Консультанты разрабатывают стратегию развития, проводят стратегическое исследование рынка, определяют стратегическое позиционирование, обеспечивают сделки. То есть разрабатывают управленческие решения, способные обеспечить их клиентам устойчивые конкурентные преимущества и высокие темпы роста бизнеса в будущем.

**Операционный консалтинг** помогает повысить эффективность организационного управления. Консультанты предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес-процессов.

**Организационный консалтинг** помогает повысить эффективность организационного управления. Консультанты предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес– процессов.

**ИТ-консалтинг** – новый вид услуг на российском рынке деловых услуг. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно. Консультанты предлагают услуги по формализации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно.

**Подбор персонала высшего управленческого звена.** Спрос на специалистов такого уровня значительно превышает предложение.

В последнее время консультанты расширили поле своей деятельности, предоставляя услуги по оптимизации управленческих команд. Для распространения передового опыта, повышения квалификации и формирования положительного образа профессионального консультанта российские консультанты объединились в Ассоциацию аграрных консультантов России.

Развитие агробизнеса во всех странах с рыночной экономикой опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Особое место в рамках этого инфраструктурного комплекса занимает управленческая инфраструктура. Основу управленческой инфраструктуры составляют консалтинговые фирмы. В условиях современного хозяйства результаты его функционирования предопределяются, прежде всего, эффективностью и качеством управления им на разных уровнях.

Развитие и совершенствование управленческого консультирования явилось ответом на требования жизни, возникающие из-за постоянного усложнения управления предприятиями в обстановке быстро изменяющихся условий

рынка, постоянного обострения конкуренции, невозможности для агробизнеса выжить без поддержки привлекаемых со стороны специалистов-консультантов для решения вновь и вновь появляющихся проблем.

Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». [50]

Еще одно определение было предложено группой американских консультантов: «Управленческий консалтинг – это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая осуществление определенных действий, и, по мере надобности, участвуют в их реализации. В целом консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе». [52]

### ***1.3. Профессиональные консалтинговые услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг***

Профессиональные консультанты появились в XX в. В качестве консультантов работают как коллективы специализированных компаний, так и отдельные специалисты.

В условиях современного хозяйства результаты его функционирования предопределяются, прежде всего эффективностью и качеством управления им на разных уровнях. В чрезвычайно сложной и многогранной системе мировой глобальной экономики самым сложным и самым важным является выявление и активное использование того изменения в системе, которое гарантировало бы запланированные результаты. Именно на поиск решения, ведущего к такому изменению, направлены усилия менеджеров и консультантов. Сегодня весь процесс управления нацелен на обеспечение оптимизации управленческого решения в рамках сложившихся объективных обстоятельств. Поиск, выбор лучшего в конкретных условиях решения, создание наиболее благоприятных возможностей для его ускоренной и качественной практической реализации при усиленном контроле за осуществлением намеченного и представляет сегодня сущность современного процесса управления. Широкое использование консультантов по управлению открывает возможности быстрого и существенного улучшения результатов предпринимательской деятельности, уменьшения рисков в агробизнесе, обусловленных сложностью, динамичностью и неопределенностью его среды. (рис3.)



**Рисунок 3. Схема. Связь управленческого консультирования и других видов профессиональных услуг.**

Проводимая схема дает представление о характере услуг по управленческому консультированию, используемых в практике промышленно развитых государств и во все возрастающей степени в России.

Понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», применяемое в мировой практике, является более широким, чем управленческий консалтинг, или менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консультирование, с одной стороны, профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.), предполагающие выполнение внешними специалистами определенных управленческих функций вместо штатных менеджеров и специалистов предприятия, а с другой стороны, это профессиональные услуги по экономике и управлению, которых объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний. Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области.

Следует отметить, что в последнее время многие консалтинговые фирмы начинают оказывать и не консалтинговые профессиональные услуги. Таким образом, можно констатировать, что происходит определенное переплетение управленческого консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.

#### **1.4. Специфика работы агроконсультантов и виды консультационной деятельности**

Консультант – это человек, который вместе со своим клиентом пытается разобраться в сложившейся ситуации, используя свои профессиональные знания и опыт. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертизу оценки в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

Портрет «идеального консультанта» складывается из следующих черт:

1) Классный специалист – профессионал, имеющий тесный контакт с практикой;

2) Честность, положительные отзывы других клиентов, доверие, открытость для контактов, готовность консультировать с выездом на место.

Иначе говоря, хороший консультант – это тот, кто способен разобрать проблему по «косточкам», попытаться понять, чего же в конечном счете хочет клиент, используя свои знания, вместе со специалистами хозяйства найти варианты решения. Выбор однако, остается за клиентом.

В соответствии со знаниями, умением и опытом происходит определенная специализация консультантов. Принято выделять консультантов-универсалов (их иногда называют дженералистами) и консультантов-специалистов. Универсалы, имея широкое образование и круг интересов, способны изучить глобальные проблемы, выходящие за узкие рамки предметного деления.

Они стремятся подойти к проблеме с общих позиций и применить свои знания в специфической предметной области.

Специалисты, обладая большими знаниями и опытом решения проблем в узкой предметной области, осуществляют свою деятельность по решению проблем, исходя из стандартных процедур и методик, сложившихся в изучаемой области.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов. Внешние – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров. Внутренние – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.

Вузы России готовят специалистов для АПК, в программу обучения которых обязательно или факультативно входят дисциплины, связанные с консультированием. В 11 вузах страны выпускаются даже профессиональные специалисты по консультированию. С другой стороны, одного только высшего образования – даже магистерской степени ведущих вузов – недостаточно, чтобы выпускник был готов на равных беседовать со специалистами хозяйств и уж тем более «советовать» им что-то. Важный этап обучения уже после вуза – стажировка под руководством опытного наставника в действующей консультационной службе. В феврале 2005 г. для распространения передового опыта, повышения квалификации и формирования положительного образа профессионального консультанта российские консультанты объединились в Ассоциацию аграрных консультантов России. Кодекс профессионального поведения Ассоциации предусматривает работу только на благо клиента, если это не противоречит общественным интересам и ответственность за репутацию профессии. За рубежом важным фактором такого доверия является лицензия или сертификат. Пока государственная сертификация услуг консультанта в нашей стране не введена, участниками ассоциации рассматривается вопрос о введении внутренней сертификации.

### **1.5. Классификация консалтинговых организаций и услуг**

В Европейском справочнике – указателе консультантов по менеджменту выделено 94 вида консалтинговых услуг, объединенных в 8 основных групп (блоков).

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению вышеперечисленных функций менеджеров. Они советуют им, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

Каковы же основные задачи, выполняемые консультантами по вышеперечисленной классификации? [Д.л.-12]

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.
2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении 3-х основных задач:

а) поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;

б) анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

в) перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

#### **1.6. Возникновение потребности в услугах консультанта**

Потребность в услугах консультанта возникает, когда необходимо:

- получить объективную (непредвзятую) оценку проблем и (или) задач, стоящих перед руководством сельхозпредприятия. Консультант способен провести наиболее объективный, беспристрастный анализ сложившейся ситуации, поскольку он является лицом независимым;

- воспользоваться знаниями и опытом консультанта. Консультант обладает знаниями и опытом в отрасли своей специализации, накопленными в процессе деятельности в аграрном секторе. Менеджеры могут обратиться за помощью к консультанту с тем, чтобы использовать этот опыт и не допустить совершения ошибок;

- привлечь дополнительные ресурсы для решения специфических задач. Поскольку у компании не всегда есть свободные и квалифицированные кадры для решения всех проблем, которые могут возникнуть в ходе хозяйственной деятельности, то это может быть еще одной причиной, по которой руководители приглашают консультантов;

- получить оперативную и квалифицированную помощь в критических и (или) жизненно важных ситуациях, когда требуется переосмыслить стратегию развития, философию управления, разработать или изменить структуру взаимодействия между подразделениями (растениеводческим, животноводческим и т.д.), осуществить реструктуризацию хозяйства.

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Товаропроизводитель всегда стоит перед проблемой выбора. Над каким бы



решением он не задумывался, жизнь предлагает целый ряд возможных альтернатив. Какую из них избрать, чтобы остаться довольным результатами? Какими критериями руководствоваться? А ведь их много: это может быть максимальный доход в перспективе или максимально быстрая отдача от принятого решения, или повышение стоимости бизнеса в стратегическом плане и т.д. Главное решить для себя, что же ты хочешь получить в результате, затем определить критерий, и уже исходя из них, выбрать правильный путь. Консультант поможет просчитать, как правильно спланировать уборочные работы, если кто - то с калькулятором в руках и картой полей примет решение изменить состав своей техники для комбайнирования и разгрузки зерна. Но мысли настоящего хозяйственника простираются дальше: какую принять стратегию на следующий сезон? И здесь консультант постарается сделать Ваш выбор более легким. Он поможет спланировать учет во времени уборки таким образом, чтобы к следующему году подойти с четким осознанием того, стоит ли планировать инвестиции в технику, и если да, то какие, разработает стратегию изменения в кормопроизводстве. Существенную помощь при оценке альтернатив и принятии решений могут оказать консультанты, о работе которых многие хозяйства знают не понаслышке.

Однако общими критериями для всех случаев являются:

- наличие проблемы;
- недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- высокая цена вопроса.

### **1.7. Качество консалтинговых услуг**

Качество – это философская категория. ГОСТ 15467-79 трактовал качество продукции как совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. Профессиональные услуги производят неосязаемую продукцию. Продукт консультирования – совет, который дают клиенту, или если основной акцент делается на внедрение, изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента и обусловлено вмешательством консультанта.

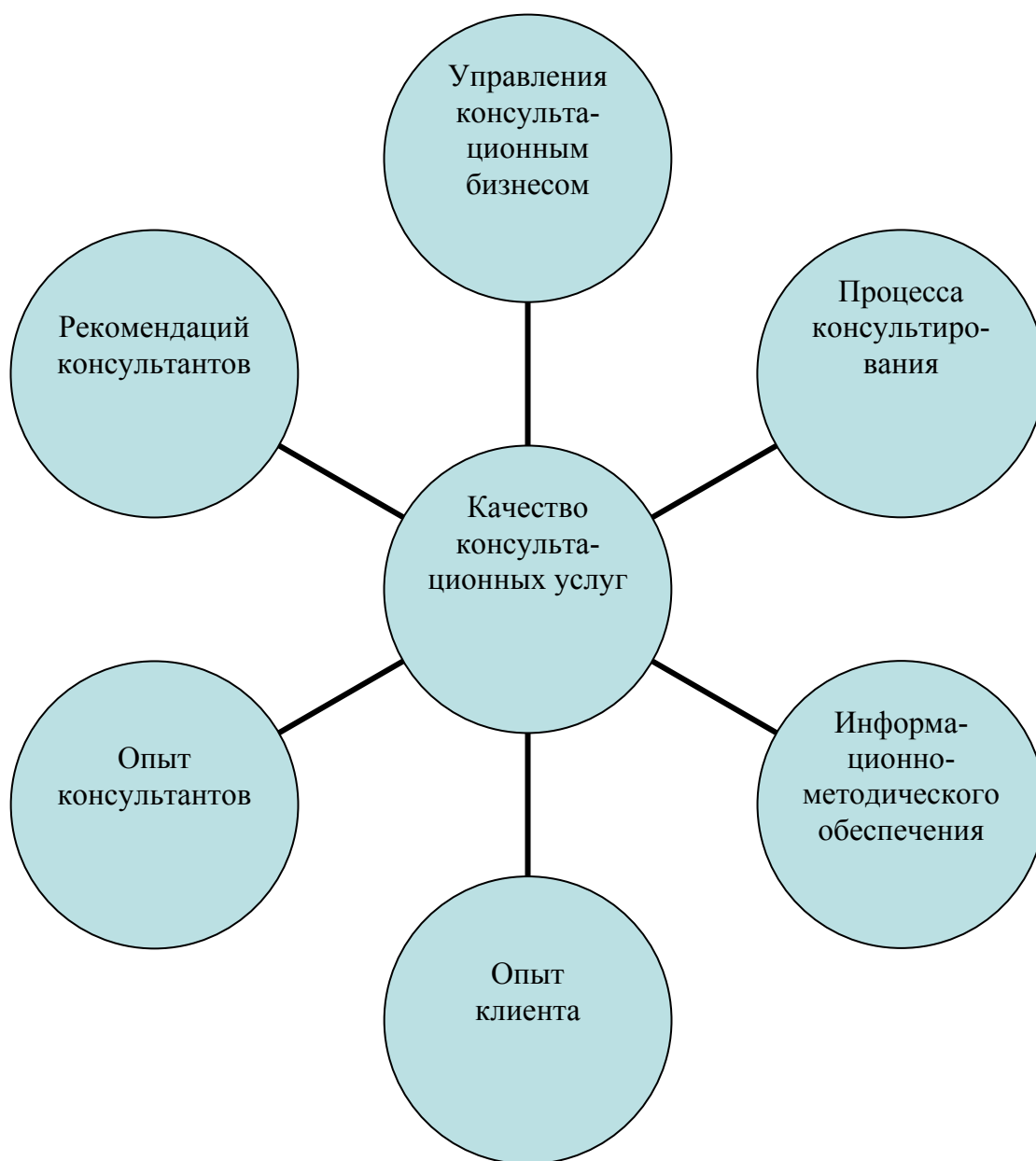
Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению выделяет три уровня управления качеством консалтинговых услуг:

- уровень А (базовый) сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг;
- уровень Б (соблюдение параметров) сконцентрирован на контроле всех этапов процесса консультирования;
- уровень В (общее управление качеством работы) сосредоточен на обеспечении и развитии квалификации консультантов, уровня их образования и опыта.

Ассоциация аграрных консультантов России – первое в нашей стране профессиональное объединение консультантов. Основной целью ассоциации является организация подготовки повышения квалификации кадров, обмен положительным опытом работы и его распространение, формирования цивилизованного рынка консультационных услуг. Последнее возможно, только если у клиентов возникает доверие к консультантам. У адвокатов и врачей само членство в профессиональном объединении равносильно признанию их квалификации со стороны коллег. Лишение членства в соответствующих ассоциациях или палатах автоматически означает лишение права заниматься профессиональной деятельностью. Таким образом, профобъединения выступают в качестве гаранта качества оказываемых их членами услуг. На собрании обсуждался «Кодекс профессионального поведения члена Ассоциации», предусматривающий работу только на благо клиента, если это не противоречит общественным интересам, и ответственность за репутацию профессии. За рубежом важным фактором такого доверия является лицензия или сертификат. Пока государственная сертификация услуг консультанта в нашей стране не введена, участники собрания обсудили возможность введения внутренней сертификации. [Д.л.-14;15]

Контроль качества консультационных услуг представляет собой довольно сложную проблему, так как качество определяется результирующим воздействием целого ряда факторов. В.И. Алешникова выделяет следующие шесть факторов, которые определяют качество консультационных услуг (6) : [3] (рис.4)

1. Качество управления консультационным бизнесом.
2. Качество процесса консультирования.
3. Качество рекомендаций консультантов.
4. Качество опыта консультантов.
5. Качество информационно-методического обеспечения.
6. Качество опыта клиента.



**Рисунок 4 . Схема. Факторы определяющие качество консультационных услуг.**

## 1.8. Ценообразование на консалтинговые услуги

Консалтинг – это бизнес. Стоимость услуг консультанта устанавливается по схемам, принятым в мировой практике в процессе конкурентной борьбы и переговоров. Не существует общегосударственных прейскурантов на консультационные услуги, но в основе определения цены всегда лежат некоторые соображения, аргументы и обоснования. Если руководитель предприятия владеет информацией о ценообразовании на рынке консалтинга, то с одной стороны, не рискует переплатить, а с другой - не оттолкнет квалифицированных консультантов предложением низкой оценки их труда.

При установлении цен на свои услуги консультант исходит:

- 1) из взаимосвязи между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультантом);
- 2) дифференциации по рыночным сегментам, видам клиентских организаций;
- 3) учета уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);
- 4) отсутствие зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентской организации (если это не является предметом консультационного контракта);
- 5) платежеспособности клиента.

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- повременная оплата;
- фиксированная недифференцированная оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

**Повременная оплата** представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

**Фиксированная (недифференцированная) оплата.** Консультант, определив для себя объем работы и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но ссылается при этом ни на калькуляцию человеко-дней, а на другие обоснования. В качестве таких применяются цены аналогичных проектов данной или других консалтинговых фирм, а также (что характерно для процессного и обучающего консультирования) на существующие расценки за обучение в школах агробизнеса, курсов повышения квалификации специалистов и управленцев, повышении квалификации топ-менеджеров агрохолдинговых компаний.

**Процент от стоимости объекта консультирования или результата.** При этой форме цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультантов, либо как доля от экономического эффекта,

полученного клиентом (снижения себестоимости, увеличения удоя, получения прибыли и т.д.).

**Комбинированная оплата.** Цена консалтинговых услуг может определяться также как комбинация вышеперечисленных методов.

### **1.9. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг**

В настоящее время многие товаропроизводители уже осознали, что выжить на рынке можно, только внедряя новые технологии. А при их освоении зачастую невозможно обойтись без помощи консультантов. У потенциальных клиентов не всегда есть четкое представление о том, чего же им ждать от советчиков со стороны, можно ли им доверять? Чтобы разрешить все эти сомнения, консультанты должны быть беспристрастны и объективны настолько, насколько это возможно в сложившейся ситуации.

Инфраструктура рынка консалтинговых услуг, как отмечает

А.П. Посадский, включает в себя следующие элементы: [43]

- 1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);
- 2) система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;
- 3) Международные стандарты качества предоставления услуг, например, стандарты ИСО 9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM);
- 4) Правила найма консультантов, принятые в правительственных и межправительственных организациях (ЕС, ЕБРР, Мировом банке и др.);
- 5) Внутренние правила консалтинговых фирм;
- 6) Правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

В аграрном секторе России для распространения передового опыта, повышения квалификации и формирования положительного образа профессионального консультанта российские консультанты объединились в Ассоциацию аграрных консультантов России.

Что же делает ассоциация, чтобы повысить профессионализм своих членов? Основная деятельность в этом направлении – проведение семинаров. Только в 2006 г. организовано более десяти семинаров. География их проведения обширна: Владимир, Смоленск, Пермь, Татарстан, Воронеж, Ставрополь. Разнообразна и тематика: технологические вопросы растениеводства и животноводства, вопросы повышения эффективности производства и менеджмента на предприятии, методические вопросы организации работы с клиентами. На выставке «Золотая осень» был проведен международный форум консультантов. Но не только члены ассоциации могут повысить свою квалификацию на таких семинарах. Ассоциация организовала целую серию мероприятий для товаропроизводителей, руководителей местных органов управления сельским хозяйством. Примечательно, что проведение таких

обучающих мероприятий находит поддержку у региональных властей. Многие семинары организованы при участии Россельхозбанка.

Другая возможность распространения информации – рассылка бюллетеня и консультации через интернет - сайт ассоциации.

#### Вопросы для закрепления материала

1) Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

2) Что делает Ассоциация аграрных консультантов России, чтобы повысить профессионализм своих членов?

3) Как оценить качество консалтинговых услуг?

4) Как устанавливают цены на консалтинговые услуги?

5) Перечислите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

## **Раздел 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ**

### **Тема 2. Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно-консалтинговых услуг**

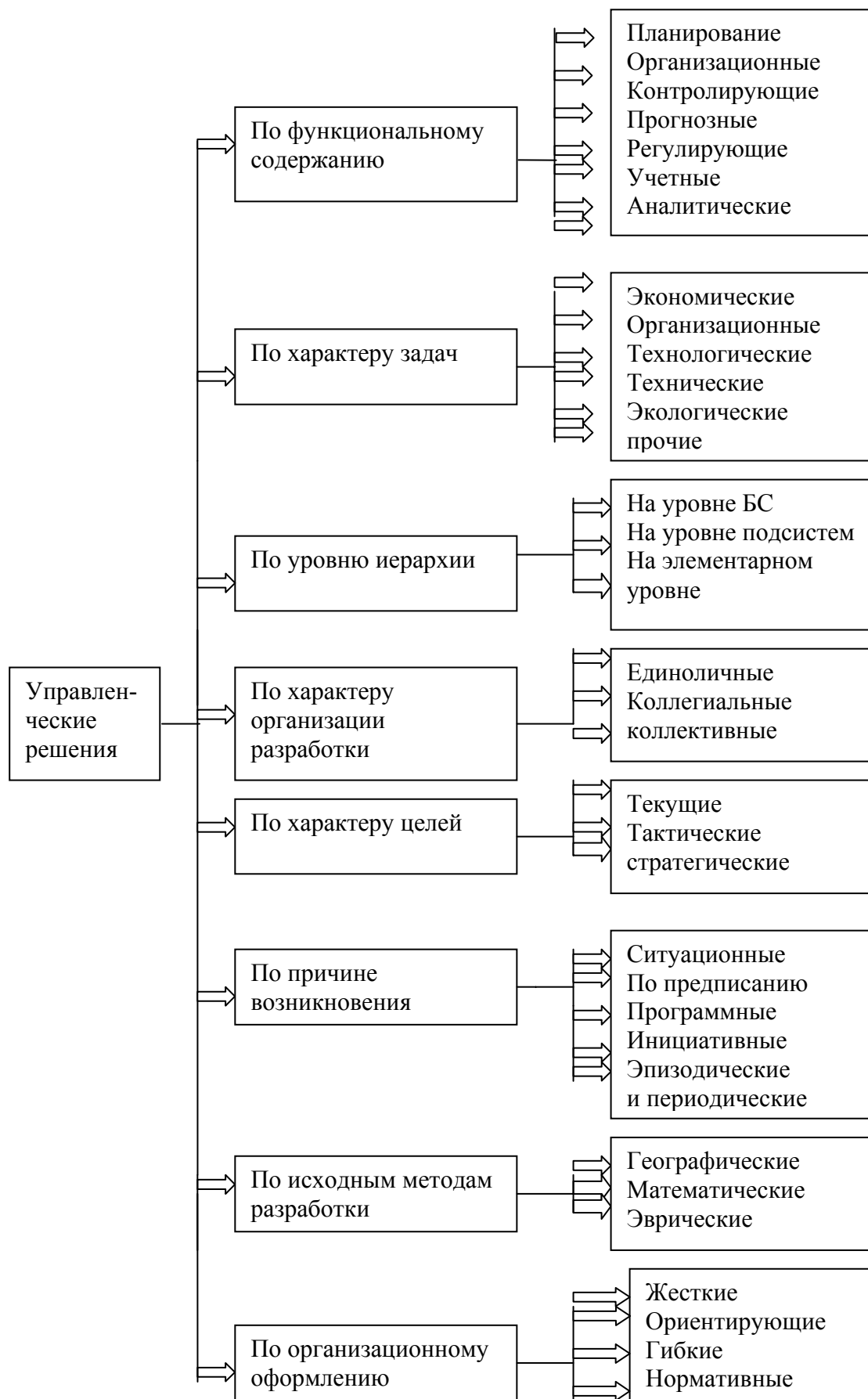
#### **2.1. Принятие управленческих решений**

В большинстве стран, включая Россию, вопрос сельской местности сегодня связан с решением проблемы бедности, а информация села стала одним из основных пунктов в программах сельского развития. Еще в 1997 г. Программой развития ООН было введено понятие «информационной бедности» [Д.л.-16], определяемой по принципу «возможности доступа к современным информационным компьютерным технологиям». [Д.л.-17] Техническая возможность доступа к информации – только часть проблемы удовлетворения информационных потребностей сельских жителей. Не менее важным, особенно в условиях технического и финансового ограничений, является определение того, какая именно информация нужна той или иной группе людей. От этого зависит, в том числе, и определение агента передачи информации и источников финансирования информационной работы. К наиболее обобщенным группам информации можно отнести производственную (по широкому кругу вопросов), социальную и общеобразовательную. Концепции и теории информационного менеджмента, социологии, психологии, философии и экономики основываются на глобализации и инновации, и стремительных рыночных изменениях, делающих все более насущной потребность в знании. Действительно, преимущество в конкуренции достигается за счет того, что предприятие, использующее систему управления знаниями, понимает, какой информацией оно обладает. Это является необходимым условием принятия адекватных решений в условиях острой конкурентной борьбы. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Чаще всего под решением подразумевают либо процесс выбора наилучшего (эффективного, оптимального) варианта действий из многих возможных, либо же сам результат этого выбора. Этот результат обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Соответственно под управленческим решением (УР) понимается:

- 1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
- 2) конечный результат постановки и выработки УР.

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. УР могут быть классифицированы самыми разнообразными способами (рис.5).



**Рисунок 5. Схема. Классификация управленческих решений**



## 2.2. Последовательность принятия решений

Эффективность и качество УР достигаются лишь в том случае, когда соблюдается технология принятия и реализации УР, процесс осуществляется в определенной последовательности. В практике управления принято выделять два основных блока: блок принятия и блок реализации решений.

Принятие УР включает следующие последовательные этапы:

- 1) предварительную формулировку задачи;
- 2) анализ и сбор информации о задаче, подлежащей решению;
- 3) выбор критериев оценки эффективности решения;
- 4) анализ возможных вариантов решений;
- 5) обоснование возможного варианта решения и выбор дополнительных критериев, сбор дополнительной информации;
- 6) декомпозицию принятого УР до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Реализация решений включает: организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей.

Соотношение затрат ресурсов на принятие и реализацию решений обычно оценивается как 1:9.

Последовательность принятия и реализации решений может быть представлена блок = схемой (рис.6)

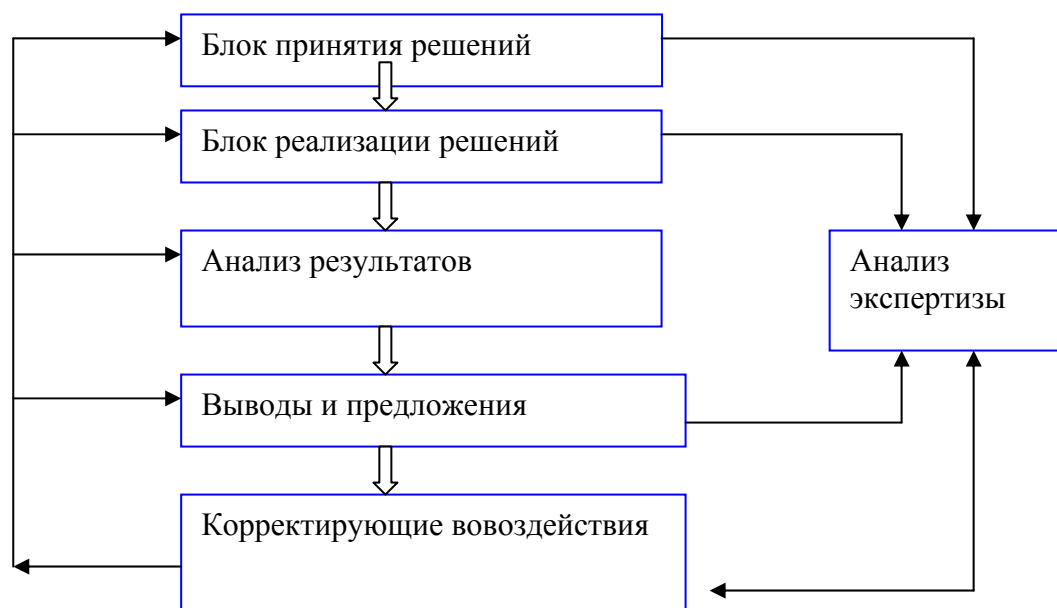


Рисунок 6.Схема. БЛОК = СХЕМА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ управленческих решений

Процесс принятия и реализации решений всегда является интерактивным, т.е. предполагает на каждом шаге, на каждой операции выработку корректирующих воздействий, которые с помощью многочисленных контуров обратной связи используются для повышения эффективности и качества УР.

Анализ показывает, что информацию следует детализировать, ее количество и содержание зависят от целей анализа, задач построения механизма выработки и реализации решений. Вместе с тем при любой выработанной модели принятия и реализации решений необходимо четко выделить ту группу информации, которая необходима для данного товаропроизводителя, подобрать исполнителей для него, дать оценку эффективности реализации каждого блока в процессе принятия и реализации решений.

Над каким бы решением товаропроизводитель не задумывался, жизнь предлагает ему целый набор возможных альтернатив. Какую из них избрать, чтобы остаться довольным результатом? Какими критериями руководствоваться? Например, это может быть максимальный доход в перспективе или максимально быстрая отдача от принятого решения, или повышение стоимости бизнеса в стратегическом плане и т.п.

Как уже отмечалось, к наиболее обобщенным группам информации можно отнести: производственную, социальную, общеобразовательную.

1) Для предоставления сельскохозяйственным и другим сельским предприятиям необходимой информации, направлены главные усилия по развитию сельского информационного сектора. Информационно-консультационные службы (ИКС), созданы как в структуре Минсельхоза, так и вне его. Но получение и распространение информации через ИКС зависит от развития систем связи. Из 150 тыс. сельских поселений 26% вообще не имеют телефонной связи, лишь 57,3% сельских социальных, торговых и медицинских учреждений имеют телефоны, а на сетях сельской телефонной связи (СТС) работает устаревшее оборудование (3).

Поскольку развитие СТС – довольно дорогостоящая программа, ввод одного номера стоит около 9000 руб., то параллельно разрабатываются и другие варианты. Одним из них является переход на так называемую универсальную услугу, т.е. предоставление в одном месте объединенным операторам услуг телефонной, факсимильной и электронной связи.

К другому варианту можно отнести развитие средств компьютерной телефонии (КТ) и обеспечение доступа к информационным базам через интернет по беспроводным сетям.

Еще одним примером может служить программа телефонизации труднодоступных сельских районов Ненецкого автономного округа. Она осуществляется на базе спутниковой технологии VSAT при помощи израильской компании Gilat.

2) Вторая большая группа – общеобразовательная информация, пользователями которой являются прежде всего сельские школы. Программы компьютеризации классов, введение дистанционного обучения,

использования ГИС в процессе обучения и другие идут под эгидой Минобразования на средства доноров. Расширение таких программ также зависит от развития сельских средств связи.

3) Третья группа информации – социальная. В сельской местности более 58% жителей имеют очень низкий доход. Транспортные проблемы, отсутствие связи и излишняя бюрократизация органов социальной защиты входят в число причин, по которым люди не получают нужную информацию. Основным средством связи в сельской местности пока еще остается почта.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Приведите определение понятия «решение».
- 2) Что является основополагающим при принятии адекватных решений в условиях острой конкурентной борьбы?
- 3) Когда достигается эффективность и качество УР?
- 4) По каким принципам можно классифицировать управленческие решения?
- 5) Какова взаимосвязь развития систем связи на селе и распространение информации через ИКС?

## **Тема 3. Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга**

### **3.1. Возникновение управленческого консалтинга**

Глобализация мирового хозяйства, резкое усиление конкуренции, существенное влияние информационных технологий привели к появлению множества нововведений в управлении предприятием. Сегодня менеджмент очень быстро обновляется, что еще более усложняет задачу руководителя. Это вынуждает его все чаще обращаться к возможности использования для решения стоящих проблем специалистов-консультантов.

Консультирование представляет собой взаимодействие между экспертом, обладающим знанием и информацией, и клиентом, у которого есть потребность в них. Задачей консультирования в сфере АПК является оказание помощи товаропроизводителю (клиенту) по любым техническим, технологическим и управленческим вопросам для достижения им своих целей.

Мировой опыт показывает, что почти половина фермерских хозяйств разоряется из-за нехватки информации и знаний, поэтому во всех развитых странах вопросу создания и поддержки информационно-консультационных служб уделяется достаточно много внимания.

Реализация и формирование эффективного сельскохозяйственного консультирования в России проходит крайне затруднительно. В США в этой структуре занято 700 тыс. человек, а годовой объем услуг составляет

50 млрд. долларов (для сравнения в 1995 г. весь импорт товаров в России составил 60,9 млрд. долл.). Ни одно серьезное экономическое решение не только в экономике развитых стран, но и развивающихся стран не принимается без использования консультантов.

Работу над подобными проблемами ученые и практики начали еще со времен промышленной революции. Впервые организация по управленческому консультированию появилась в США в г. Чикаго в 1914 г. В России разработка и внедрение управленческого консультирования также велись, но, к сожалению, в 30-е г. прошлого столетия исследования в этой области по научной организации труда были прекращены.

Российские службы информации о рынке стали создаваться в АПК недавно и сейчас находятся в стадии становления. Наиболее успешной попыткой организации сбора и распространения актуальной рыночной информации в АПК стала создаваемая при Минсельхозпродe сеть информационно-консультационных служб (ИКС), объединяющая в себе функцию информационного и консультационного обслуживания товаропроизводителей от федерального центра до регионов. В настоящее время региональные информационные центры (ИКЦ) зарегистрированы в более 60 областях России, ведут аграрное консультирование сельхозпроизводителей (КФХ), ЛПХ и садоводов - огородников).

Система управленческого консультирования в сфере АПК еще только создается, но ее общие черты уже отчетливо видны. Основные ее задачи сводятся к следующему: (табл.1)

- помощь товаропроизводителям в выявлении и формировании их проблем, анализе вариантов и обоснованном выборе решений, в оценке их результатов и обмене информацией;
- сбор, обработка и предоставление товаропроизводителям и органам управления АПК объективной и постоянно обновляемой информации по различным аспектам производства, переработки, состояния рынка и сбыта сельскохозяйственной продукции;
- консультирование по эффективному планированию и управлению хозяйством, финансовому и инвестиционному анализу, оптимизации использования ресурсов;
- обеспечение обратной связи органов управления АПК и научно-исследовательских учреждений с сельскими товаропроизводителями в целях выработки мер эффективной государственной аграрной политики;
- интеграция информации и знаний из различных источников, ориентация аграрной науки на проведение прикладных исследований с целью выработки практических рекомендаций для сельских товаропроизводителей;
- инициирование изменений в методах ведения хозяйства, содействие распространению инноваций в аграрном секторе.

**Основные задачи управленческого консультирования в сфере АПК.**

З А Д А Ч И	- помощь товаропроизводителям в выявлении и формировании их проблем, анализе вариантов и обоснованном выборе решений, в оценке их результатов и обмене информацией;
	- сбор, обработка и предоставление товаропроизводителям и органам управления АПК объективной и постоянно обновляемой информации по различным аспектам производства, переработки, состояния рынка и сбыта сельскохозяйственной продукции;
	- консультирование по эффективному планированию и управлению хозяйством, финансовому и инвестиционному анализу, оптимизации использования ресурсов
	- обеспечение обратной связи органов управления АПК и научно-исследовательских учреждений с сельскими товаропроизводителями в целях выработки мер эффективной государственной аграрной политики;
	- интеграция информации и знаний из различных источников, ориентация аграрной науки на проведение прикладных исследований с целью выработки практических рекомендаций для сельских товаропроизводителей;
	- инициирование изменений в методах ведения хозяйства, содействие распространению инноваций в аграрном секторе.

**3.2. Управленческий консалтинг в экономике сегодня**

С начала реализации национального проекта «Развитие АПК» в отрасли наметились позитивные изменения, многие хозяйства стали развиваться более интенсивно, закупая новую технику и технологии. Во времена быстрой приспособляемости к изменениям на рынке все его участники (фермеры, агросервисные предприятия, торговля, поставщики и производители) ожидают максимальную информационную открытость. Клиенты хотят как можно скорее и как можно полнее разобраться в существующих взаимосвязях и взаимозависимостях между рынком, техникой, производителями и сферой услуг, чтобы на этой основе спланировать стратегию своих покупок. Однако далеко не всегда руководитель хозяйства может объективно оценить ту или иную технологию. В этой непростой ситуации оказывается полезной помощь

квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консультационных услуг. Это касается не только узкоспециализированных знаний, например, внедрения новой сельскохозяйственной техники или технологии, но и методов управления, которые успешно применяют в других районах России и за рубежом. В этой связи на помощь клиенту должен прийти консультант по управлению. Система управленческого консультирования в сфере АПК еще только создается, но ее общие черты уже отчетливо видны.

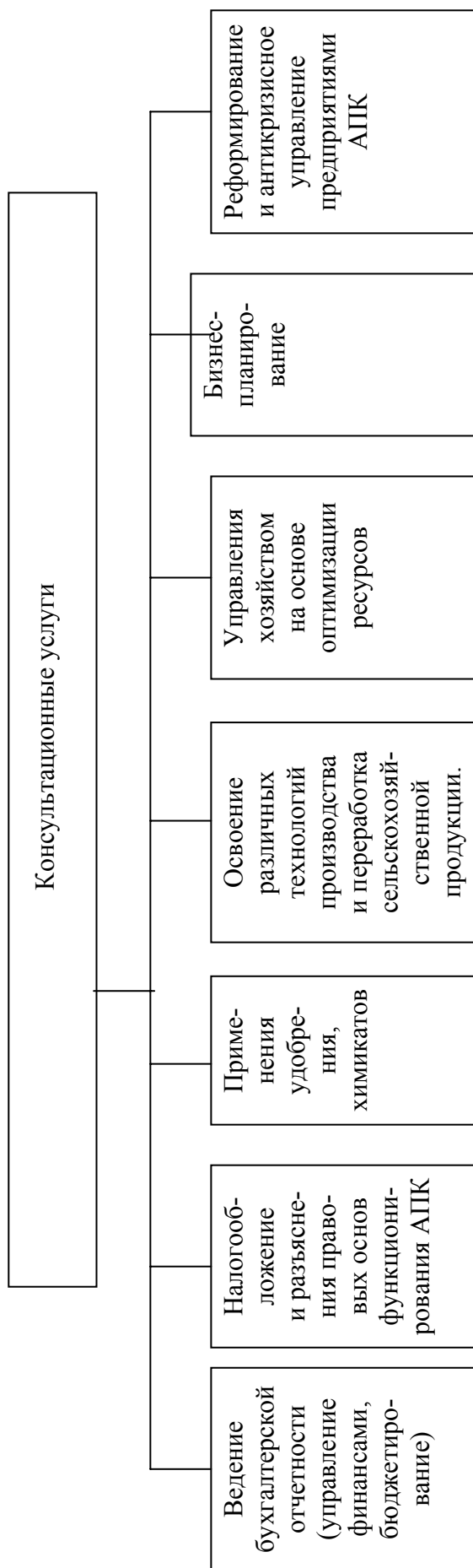
В основном направлении агропромышленной политики правительства Российской Федерации на 2001 – 2010 г. г. подчеркивается, что для обеспечения подъема аграрной экономики все более острой становится потребность в создании государственной информационно-консультационной службы сельскохозяйственных товаропроизводителей. В связи с этим в ближайшее время предстоит не только ускорить становление этой системы в рамках Минсельхоза России, но и поддержать создание альтернативных структур, представляющих информационно-консультативные услуги. По данным Минсельхоза, в 2001 г. в рамках проекта АРИС созданы ИКС в 27 регионах, в том числе 175 служб – на районном уровне.

В рамках реализации федерального проекта по снабжению сельских районов России запчастями и сельскохозяйственной техникой отечественного и импортного производства была создана ГК «Агромаркет» «Югтехкомплект». Группа развивает три основных направления деятельности: продажи сельскохозяйственной техники, предоставление сервисных услуг, торговлю запасными частями и всестороннее консультирование покупателей. [ Д.л-16.]

СМБ «Континент Сибирь» непосредственно участвует совместно с государственными и негосударственными организациями в разработке и реализации на территории Новосибирской области программ по подготовке «профессиональных» предпринимателей, в рамках которых последним даются базовые знания по правовым, бухгалтерским, налоговым аспектам деятельности СМБ, проводится консультирование по возникающим вопросам, проблемам.

### **3.3. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития**

Структура услуг, предоставляемых ИКС, созданных при органах управления АПК (федерального, регионального, районного уровней) позволит товаропроизводителям получать необходимую им информацию и создать большую степень доверия к консультационному направлению деятельности ИКС.



**Рисунок 7. Схема Основные консультационные услуги, востребованные товаропроизводителями**

К основным консультационным услугам, востребованным товаропроизводителями можно отнести: (рис 7)

- 1) ведение бухгалтерской отчетности (управление финансами, бюджетирование);
- 2) налогообложение и разъяснение правовых основ функционирования АПК;
- 3) консультации по применению удобрений, химикатов;
- 4) освоение различных технологий производства и переработка сельскохозяйственной продукции;
- 5) управление хозяйством на основе оптимизации ресурсов,
- 6) бизнес-планирование;
- 7) реформирование и антикризисное управление предприятиями АПК.

Основными пользователями консультационных услуг в регионах являются крупные сельскохозяйственные предприятия различных форм собственности (60%), крестьянские (фермерские) хозяйства (14%), личные подсобные хозяйства и садово-огородные товарищества (14%), органы управления АПК (7%). Анализ показал, что специалистами районных ИКС оказано 38% консультаций, ИКС регионов – 23%, органов управления АПК районов – 19% и регионов – 15%. Наиболее востребована тематика консультаций по технологиям растениеводства (19%), и животноводства (15%), маркетингу (18%), бухучету (16%), финансам и кредиту(9%), юридическим вопросам (8%).

В республике Карелия ИКС активно сотрудничают с сельхозпроизводителями, что позволило :[ Д.л-16.]

- увеличить производство молока в 2006 г. По сравнению с уровнем 2005 г.– 104,9 %;

-увеличить производство мяса в 2006 г. По сравнению с уровнем 2005 г. –110,8%.

По данным Карелистат, в 2006 г. по сельскохозяйственным организациям производство молока увеличилось на 9,3%, производство мяса-на 16,0%. Рост производства молока обусловлен увеличением продуктивности коров. На фуражную корову в 2006 г. надоено 5120 кг молока, что на 512 кг (11,1%) больше соответствующего показателя 2005 г. По всем категориям хозяйств в Республике Карелия производство молока увеличилось на 3,5%, производство мяса в живом весе – на 6,3%.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Когда зародился управленческий консалтинг?
- 2) Каково влияние развития информационной техники на управленческий консалтинг?
- 3) Как реализуется приоритетный национальный проект «Развитие АПК»?
- 4) Какие направления в области консультирования сельхозпроизводителей являются наиболее востребованными?
- 5) Какие условия создания ИКС позволят получить большую степень доверия к консультационному направлению деятельности?



## **Тема 4 Управленческое консультирование в России**

### **4.1. Возникновение управленческого консультирования в аграрной сфере России**

Управленческое консультирование в аграрной сфере России сформировалось, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. В условиях советской экономики предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональным советникам по управлению не могло быть места. Другими словами, профессии управленческого консалтинга в нашей стране просто не существовало. Начало процесса рыночной трансформации и перемещения центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровне предприятий внесли качественные изменения в ситуацию. Руководители оказались в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с той массой качественно новых для них проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование. Опыт многих развитых стран мира показывает, что одним из важных факторов, способствующих повышению эффективности агропромышленного производства является информационно-консультационная деятельность, осуществляемая в рамках специализированных служб.

Российские службы информации стали создаваться в АПК недавно и сейчас находятся в стадии становления. Наиболее успешной попыткой организации сбора и распространения актуальной информации в АПК стала создаваемая при Минсельхозпродe сеть информационно-консультационных служб (ИКС), объединяющая в себе функции информационного и консультационного обслуживания товаропроизводителей от федерального центра до регионального.

Опыт работы информационно-консультационных служб показывает, что они создавались, в основном, с целью реализации конкретных программ, направленных на повышение эффективности производства.

Эффективное управление агропромышленным производством возможно на основе интеграции, координации и управления деятельности органов управления АПК всех уровней, научных образовательных и других организаций.

### **4.2. Проблемы в развитии агроконсалтинга в России**

Анализируя наиболее серьезные проблемы в развитии российского управленческого консалтинга Т. Хохлова, отмечает следующее: [ 47.]

- Многие консультанты по управлению не имеют специального образования, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;

- Некоторые недобросовестные консультанты вводят своих клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наивностью и заключая с ними контракты на заведомо невыполняемые работы под обещания невиданных успехов;
- Ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный универсальный стандартизированный продукт не вникая в специфику деятельности организации-заказчика;
- Консалтинговые компании фактически не несут ответственности за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта. Остаются неразработанными правовые основы взаимоотношений сторон – их права, обязанности, ответственность, порядок расчетов и так далее, при этом, в случае возникновения споров, незащищенной оказывается клиентская сторона;
- В следствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультантам по управленческим вопросам считается признаком несостоятельности руководителя, его низкой профессиональной квалификации, неумения справляться со своими обязанностями. Преодолеть этот психологический барьер бывает крайне трудно;
- Продукт управленческого консультирования, т.е. совет, который дают клиенту, неосязаем, его трудно измерить и оценить. Мнение консультанта о его реальной ценности обычно не совпадает с точкой зрения клиента. Поэтому, предлагая свои услуги на рынке, консультант фактически продает клиенту только обещание помочь, удовлетворить его потребности, при этом сам клиент лишен реальной возможности оценить предлагаемый товар и вынужден лишь надеяться на получение желаемого результата;
- Критерии оценки, система учета затрат и механизм обоснования оплаты услуг консалтинговых фирм до сих пор не разработаны. Сегодня расценки отечественных компаний приближены к западным (от 500 до 2000 долл. за день работы в зависимости от опыта, возраста и рейтинга), хотя условия деятельности и возможности большинства российских предприятий несопоставимы с существующими за рубежом. Пока же консалтинговый «продукт» совершенно недоступен для тех, кто нуждается в нем в первую очередь. Предприятия, находящиеся на грани выживания, не могут позволить себе обратиться к услугам консультанта;
- Растущему интересу к проблемам управленческого консультирования не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы, подготовленной на высоком профессиональном уровне. Среди изданий последних лет преобладают многочисленные переводные пособия зарубежных авторов, раскрывающие секреты процветания и создания преуспевающего бизнеса, которые мало пригодны для отечественного пользователя, а также вторящие им руководства российских авторов, имеющие невысокую практическую ценность;
- Консалтинговые технологии развиваются в основном односторонние – в направлении экстренного устранения запущенных проблем, а не их

предупреждения. Это формирует управленческое консультирование по типу «пожарной команды» или «скорой помощи», хотя очевидно, что для поддержания здоровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.

Большинство иностранных экспертов и консультантов, а также некоторые отечественные специалисты – «западники» не учитывают в своих рекомендациях особенностей российской экономики во многом из-за непонимания или игнорирования национального менталитета. Такие советники предлагают свои рецепты построения новой экономической модели для России, не учитывая необходимости адаптации мирового опыта к российским условиям. Имеется немало примеров, когда крупные компании – признанные лидеры управленческого консультирования, используя рекомендации западных фирм для отечественных предприятий не получали ожидаемого эффекта или даже приходили к негативному результату.

Поэтому в управленческом консультировании необходимо, на наш взгляд, опираться на положения, что Россия представляет собой особый мир с присущими только ей историческими, социально-культурными, экономическими, национальными, геополитическими и другими характеристиками.

Как отмечает Т. Хохлова, анализ негативных тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет выявить ряд противоречий в развитии российского управленческого консалтинга.

Во-первых, это проблема «двойного» качества – качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта. Ее решение возможно только через создание профессионального общественного института сертификации.

Во-вторых, оказание помощи «богатым», а не «бедным», вследствие дороговизны консалтинговых услуг. Между тем, крупные компании за рубежом в последние годы стали вводить у себя штатных консультантов, вместо приглашенных со стороны, что имеет свои преимущества. К услугам внешних консультантов все чаще прибегают малые и средние фирмы, которые не могут содержать их в штате, но такие услуги по цене вполне доступны для них.

В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовности к восприятию полученных рекомендаций. Поэтому в консалтинговом процессе большое значение имеют желание и воля самого клиента, его управленческая грамотность, профессиональная компетентность, способность адекватно оценить результат работы консультанта, готовность к его реализации.

В-четвертых, противоречия между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов. В этой связи одной из важнейших задач является не только наработка новых отечественных технологий управления и консалтинга, но и передача, трансляция,

распространение среди региональных руководителей, заинтересованных в устойчивом развитии своего бизнеса.

В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих западных экспертов и консультантов на фоне расточительного отношения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж. Во многих развитых странах 40-50% научного потенциала обеспечивается выходцами из России и других государств СНГ. Ущерб от «утечки мозгов», наносимый ежегодно российской экономике, составляет, согласно расчетам по методике ООН, 50-70 млрд.долл. Российская система образования и науки, по сути, безвозмездно (и это при огромном дефиците средств – с 1985 г. финансирование науки уменьшилось почти в 15 раз) готовит высококвалифицированных специалистов для ведущих стран мира.

Отмеченные недостатки и противоречия в функционировании рынка консалтинговых услуг подрывают доверие клиентов и авторитет фирм, что наносит удар по репутации консалтинга в целом. В свою очередь это формирует отношение к нему как выгодному бизнесу, использующему для своего успеха проблемы современного предпринимательства.

По мнению Т. Хохловой, в целях эффективного развития управленческого консультирования в России нужно, прежде всего, создать прочную нормативно-правовую базу, регулирующую все стороны взаимоотношений консалтинговой компании и клиента и обеспечивающую в первую очередь его надежную правовую защищенность.

Большое значение имела бы также разработка и соблюдение каждой фирмой профессионального кодекса, содержащего совокупность фиксированных морально-этических норм и правил деятельности. Такой кодекс должен быть создан самими участниками с учетом специфики их деятельности, а не заимствован из зарубежного опыта. Целесообразно также продолжить работу по сертификации субъектов консалтингового рынка по специально разработанным критериям и методике, либо по международным стандартам.

Большую роль могло бы сыграть установление тесных длительных связей между сторонами, основанных не только на формальных положениях консалтингового контракта, но и взаимном уважении, доверии, открытости партнеров, поддержании системы «обратной связи» за рамками установленного срока.

Необходимо улучшить качество обучения в вузах, наладить систему непрерывного образования, осуществить эффективную мотивацию труда отечественных специалистов, которые лучше «заморских» знают специфику российской экономики. Способные управленцы представляют «золотой фонд» нации, поэтому важнейшей задачей является формирование в стране института высокопрофессиональных специалистов по управлению, поддержание их высокого социального статуса, создание условий для их удержания в сфере активной деятельности по средством действенных методов мотивации труда.

На X Всероссийском экономическом форуме «мировой опыт и экономика России» (Москва, ноябрь 2000 г.) академик Л.Абалкин предложил для западных специалистов, приезжающих в Россию для консультирования предпринимателей, своего рода «кандидатский минимум». Только выдержав этот экзамен и показав знания истории, природы, географических условий, ментальности населения, они могли бы приступить к работе [47].

Особенностью деятельности российских консалтинговых компаний является то, что они не лицензируются, не имеют стандартов деятельности и не регулируются законодательством. В этих условиях большое значение приобретают проблемы оценки профессионализма консалтинговых компаний.

Как же убедиться в профессионализме консалтинговой фирмы? В наших условиях сделать это трудно, отмечает Л. Мамет, но возможно. Во-первых, необходимо следить за рейтингом консалтинговых фирм. Его анализ дает достаточно сведений для первых выводов. Речь идет как о формализованном рейтинге, так и о репутации, мнении ваших деловых партнеров и конкурентов. Во-вторых, уважающая себя консалтинговая фирма гордится своими клиентами и готова назвать несколько достойных имен, которые могут служить дополнительным аргументом в пользу выбора клиента.

В-третьих, серьезные консультанты не предлагают решения на все случаи жизни и «все в одном флаконе». В-четвертых, надо опасаться консультантов, которые опровергают все сделанное до них и предлагают все перестроить, при этом говорят на понятном только им сленге. В-пятых, профессиональные консультанты не слишком ревнивы и готовы работать со специалистами смежных дисциплин. В-шестых, в консультанте надо искать конструктивного оппонента. Хороший консультант готов предложить несколько идей и должен иметь смелость ответить на вопрос: «Что бы вы предприняли, если бы это был ваш бизнес?» Наконец, с хорошим консультантом просто приятно работать.

### **4.3. Приоритеты спроса на российский консалтинг**

**Стратегическое планирование и организационное развитие.** Эти виды услуг стали приоритетными после вступления в силу проекта государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы». разработанный в соответствии с законом «О развитии сельского хозяйства». При этом можно отметить несколько явных тенденций, которые способствовали росту спроса на этот вид консультационных услуг.

Госпрограмма впервые предполагает комплексный и системный подход, объединяющий вопросы не только производственного характера, но и социальной жизни на селе. Основные положения программы предусматривают [ Д.л-15]: (Рис.8)

- увеличение к 2012 г. доли отечественных производителей продовольствия на внутреннем рынке до 70 %;
- сохранение квот на импорт мяса после 2009 г. и отмену странового принципа их распределения;
- меры по развитию отечественного животноводства;
- увеличение экспорта зерна до 15 млн. тонн.

Основные положения госпрограммы	→	Увеличение к 2010 г. доли отечественных производителей продовольствия на внутреннем рынке до 70 %
	→	Сохранение квот на импорт мяса после 2009 г. и отмена странового принципа их распределения
	→	Предусмотрены меры по развитию отечественного животноводства
	→	Увеличение экспорта зерна до 15 млн. тонн.

**Рисунок 8. Схема Основные положения Госпрограммы по развитию сельского хозяйства.**

В связи с этим приоритетными направлениями развития и повышения эффективности функционирования ИКС в АПК на ближайшую перспективу являются:

- структурно-стратегические: формирование единой интегральной системы ИКС, построение многоуровневой и многовариантной модели службы, создание Федерального агентства информационно-консультационной службы; разработка научно обоснованной стратегии развития службы на перспективу, реализация мероприятий по координации деятельности в единой цепи «наука – инновация – производство – образование – социальная сфера»;

- нормативно-правовые: разработка и принятие федерального закона по информационно-консультационной службе в АПК, других актов нормативно-правовых основ функционирования информационно-консультационной службы осуществление протекционистских мер, направленных на поддержку и динамичное развитие службы, создание моделей совершенствования деятельности службы, лицензирование информационно-консультационных услуг, издание нормативно-правовой литературы;

- инновационно-инвестиционное: создание условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций в целях развития информационно-консультационной службы с использованием различных источников финансирования (бюджетных, внебюджетных средств, грантов), развитие предпринимательства, образовательной деятельности; предоставление договорных услуг, участие в разработке и реализации проектов по привлечению инвестиций;

- экономические: разработка механизма экономического функционирования ИКС; предоставление льготных условий для деятельности службы, формирования рынка информационно-консультационных услуг, информационно-консультационное обеспечение территориальных органов управления АПК, финансовая поддержка деятельности ИКС на различных уровнях, формирование оптимальных экономико-математических моделей развития производства, разработка и освоение новых ресурсосберегающих технологий в отраслях агропромышленного производства, мониторинг деятельности предприятий АПК, разработка и использование рекомендаций по повышению эффективности производства;

- подготовка кадров: подготовка и повышение квалификации кадров в вузах, техникумах, колледжах, открытие магистратур и введение курса по основам организации и функционирования ИКС, направленных на подготовку менеджеров, полевых консультантов, специалистов по компьютерным технологиям, программированию и моделированию, подбор и укомплектование ИКС профессиональными кадрами;

- социальные: участие специалистов ИКС в разработке и реализации комплексных программ устойчивого развития сельской местности, решении экологических проблем; оказание помощи в развитии несельскохозяйственных видов трудовой деятельности, формировании малого и среднего предпринимательства, рынка труда и др.;

- межгосударственная информационно-консультационная деятельность: переход к формированию единой интегрированной системе ИКС, включая государства – участники СНГ, на базе создания единого информационного пространства, использования глобальной информационной системы. В этих целях, на основе Соглашения об общем аграрном рынке государств–участников СНГ, предстоит внести соответствующие предложения по развитию информационно-консультационного обеспечения агропромышленного комплекса государств Содружества.

#### **4.4. Фабрика аграрных консалтинговых услуг**

Сегодня из богемных «представителей искусства» консультационные компании стали превращаться в фабрики консалтинговых услуг [3]. Ключевым звеном в этом превращении стала наработка технологий предоставления услуг. В консалтинге основой формализации являются накопленные кейсы-образцы решения частных задач в определенных сферах деятельности. Чем больше таких кейсов у компании, тем более разнообразные и качественные услуги она может предоставить. Основной задачей здесь становится систематизация наработанного опыта. Хранение решений в базах данных и аккумуляция опыта в течение десятилетий по всему миру позволяет, например, «большой четверке» легко справляться практически с любыми задачами. Такие хранилища знаний и управление ими (knowledge management) стали формироваться и у российских компаний.

Одним из первопроходцев здесь стала компания «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры».

Каждый отдельный кейс-проект также стал подвергаться формализации. Компания «Юникон/МС» ввела в практику технологию стоп-контроля проектов. Суть этой процедуры проста, но эффективна. Проект разбивается на несколько этапов. На каждом из них работает специалист компании, а последовательный контроль осуществляется менеджером.

В итоге вся информация стекается к руководителю проекта в структурированном и проверенном виде, наиболее удобном для накопления формализованных решений. Следующий логичный шаг – включение всей этой базы данных кейсов в компьютерную сеть, создание возможностей оперативного доступа специалистов к информации, предотвращение утечки информации из сети, несанкционированного доступа. А отсюда возрастает возможность внедрения программ управления бизнес-процедурами, которые консультанты в огромном количестве рекомендуют своим клиентам.

Структуризации подвергается не только собственно процесс консультирования, но администрирование консалтингового бизнеса. Еще одним важным шагом в налаживании работы консалтинговой компании стало распространение системы партнерства. Во всем мире подобные системы зарекомендовали себя с лучшей стороны при создании мотивации работы команд профессиональных сервисных компаний, где знания и опыт юристов, аудиторов, консультантов важны в большей степени, чем средства производства. Система, привнесенная на российский рынок тогда еще «большой шестеркой», теперь не редкость и среди компаний отечественного происхождения.

Как пример действия всех вышеперечисленных фактов формализации консалтинговых услуг и бизнеса в целом авторы обзора журнала «Эксперт» называют формальную сертификацию компании BCG по стандартам ИСО 9000. Это – попытка решения насущной проблемы консультантов получить независимую оценку качества своих услуг для демонстрации ее клиентам.

Действительно, сертификация консультантов и консультационных услуг не является самоцелью, но она в равной мере необходима и консультанту, и консультационному сообществу, и клиенту, и государству. При этом выигрывают все: сертифицированный консультант получит неоспоримые конкурентные преимущества по сравнению с его коллегой, не обладающим этим; профессиональное сообщество получит в свои руки критерии профессионализма, фиксированную систему ценностей; клиент, пользующийся услугами такого консультанта, приобретет в результате устойчиво развивающийся бизнес; экономика, государство в результате введения института сертификации получают дополнительные профессиональные рычаги ускорения проведения реформ в стране.

Потребность формализации консалтинга ощущают все участники рынка (мелкие и крупные). Запустить же процесс такой формализации по понятным причинам способны лишь крупные компании. И здесь назревает, по мнению журнала «Эксперт», новое качественное изменение рынка. Если раньше для



оказания клиенту полного комплекса услуг компании создавали аффилированные группы, которые могли существовать на довольно зыбких договорах о совместной деятельности, то теперь этого уже недостаточно. Формализация консалтинга требует более прочных оснований, чем объединения компаний, во многом сохраняющих независимость. Такое объединение не способно создать единую базу знаний, внедрить единую коммуникационную сеть, систему управления маркетингом, партнерство. Сейчас еще рано говорить о тенденции к полноценным слияниям и поглощениям: слишком сильны пока противодействующие факторы – местный опыт региональных компаний, финансовая независимость компании, иллюзия значимости собственного искусства консультирования. Переход от рыхлых объединений к слиянию произойдет тогда, когда клиент почувствует разницу между качеством услуг в одних и других компаниях. Но для этого должно пройти время, начавшийся процесс формализации должен еще принести свои плоды.

#### **4.5. Профессиональные объединения аграрных консультантов в России в некоммерческое профессиональное объединение «Альянс»**

**Ассоциация аграрных консультантов России** – первое в нашей стране профессиональное объединение консультантов, которое было создано в феврале 2005 г. Оформленный как некоммерческое партнерство «альянс» ставит перед собой много задач: это и поддержка самих консультантов, и организация семинаров, и даже распространение информационных материалов через свой сайт [ Д.л-14.]: (рис.9)

##### **Задачи «Ассоциации аграрных консультантов России».**

- поддержка самих консультантов;
- организация семинаров;
- распространение информационных материалов через свой сайт.

**Рисунок 9. Схема. Основные задачи «Ассоциации аграрных консультантов России».**

Ассоциация была создана по инициативе самих консультантов. Учредителями выступили известные консультационные фирмы: «Консультант Агро» (Владимир), созданная в рамках германского проекта «Трансформ», «Менеджер Молоко» (Московская область), «Молоко Плюс» (Татарстан). Идея эта нашла поддержку у Российской академии кадрового обеспечения АПК и Российского центра сельскохозяйственного

консультирования. Не остались в стороне и давно работающие в России консультанты из Германии. Благодаря им возник российско-германский проект Министерства защиты прав потребителей, продовольствия сельского хозяйства ФРГ по содействию развитию консультационной службы в России. На начало 2007 г. в ассоциацию входило 57 членов, из них 22 – юридических лица. Кроме фирм-учредителей в ассоциацию вступили некоторые торговые фирмы, учреждения по обучению и повышению квалификации, а также частные консультанты из разных регионов страны от Калининграда до Татарстана.

Цель ассоциации – не только помочь самим консультационным службам улучшить работу за счет повышения квалификации их сотрудников, но и способствовать формированию положительного образа консультанта у сельских товаропроизводителей и государственных органов, а также и формированию цивилизованного рынка консультационных услуг. Последнее возможно, только если у клиентов возникает доверие к консультантам.

В целом развитие эффективной консультационной практики возможно на основе:

- профессиональной компетенции;
- личной профессиональной этики;
- долговременного сотрудничества;
- профессиональной репутации.

### **Вопросы для закрепления материала.**

- 1) Каковы важнейшие особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования?
- 2) Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?
- 3) Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
- 4) Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?
- 5) Какова основная цель Ассоциации аграрных консультантов России?

## **Тема 5. Управленческое консультирование в малом аграрном бизнесе**

### **5.1. Роль малого бизнеса в рыночной аграрной экономике России.**

Роль малого бизнеса во многих странах достаточно существенна и постоянно возрастает, что говорит о том, что его потенциал велик. Обычно в качестве критериев выступают объем выпуска и численность работающих на предприятии.

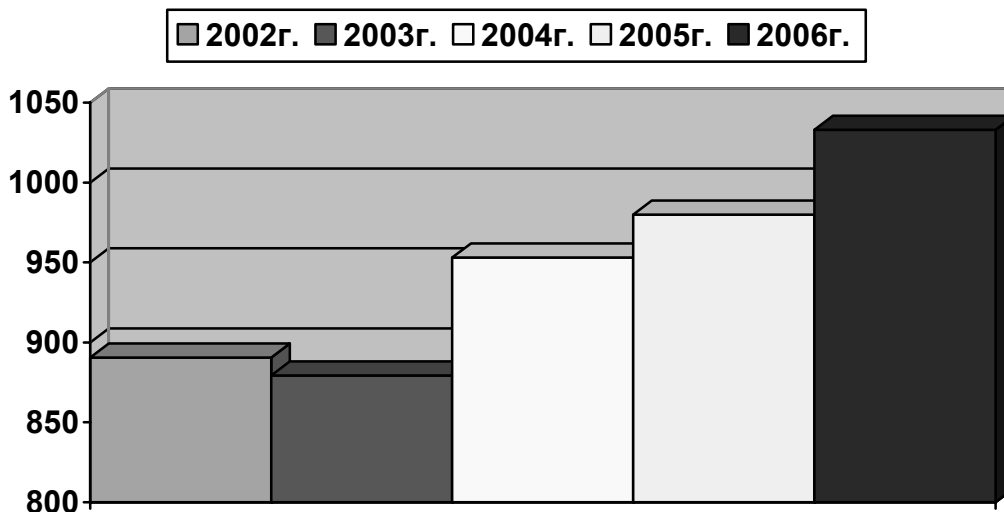
Исходя из объемов выпуска и численности продукции на предприятии различают малый, средний и большой бизнес. В разных странах мира эти критерии различны. Однако чаще всего используется следующее деление предприятий [ 23.]:

- крупное предприятие – работающих более 500 человек;
- среднее – от 100 до 500 человек;
- малое – до 100 человек.

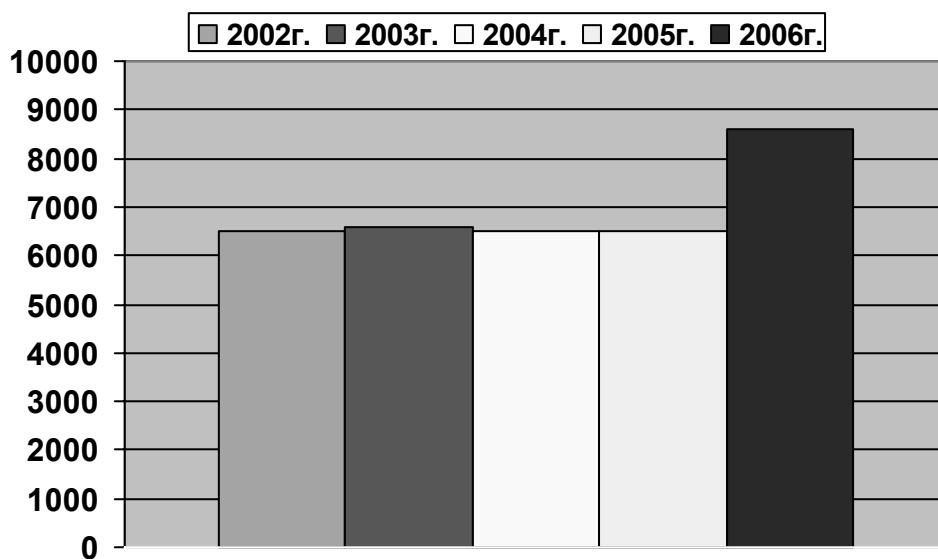
Кроме того, малое предприятие чаще всего отличается тем, что в нем административное и оперативное руководство осуществляется одним-двумя руководителями, принимающими основные решения. Малое предприятие на начальной стадии финансируется личными и семейными сбережениями. Внешнее финансирование на начальной стадии используется редко. И как правило, в очень ограниченных размерах. Руководитель фирмы почти всегда находится в тесном личном контакте со своим рабочим коллективом. Первоначальное функционирование предприятия обычно происходит в ограниченной географической области. Данные факторы, естественно, существенно влияют на консультативный процесс.

Во всех развитых странах Запада в нем занято до 70% трудоспособного населения и именно малый бизнес обеспечивает 30-50% валового внутреннего продукта, свыше 50% всех поступлений в государственный бюджет. Малый бизнес органично включается в хозяйственную структуру, в конкурентную среду и в общественное разделение труда. В Европе сегодня действует около 19 млн. предприятий, которые можно отнести к категории малого и среднего бизнеса. При этом ими производится почти 55% ВВП[19].

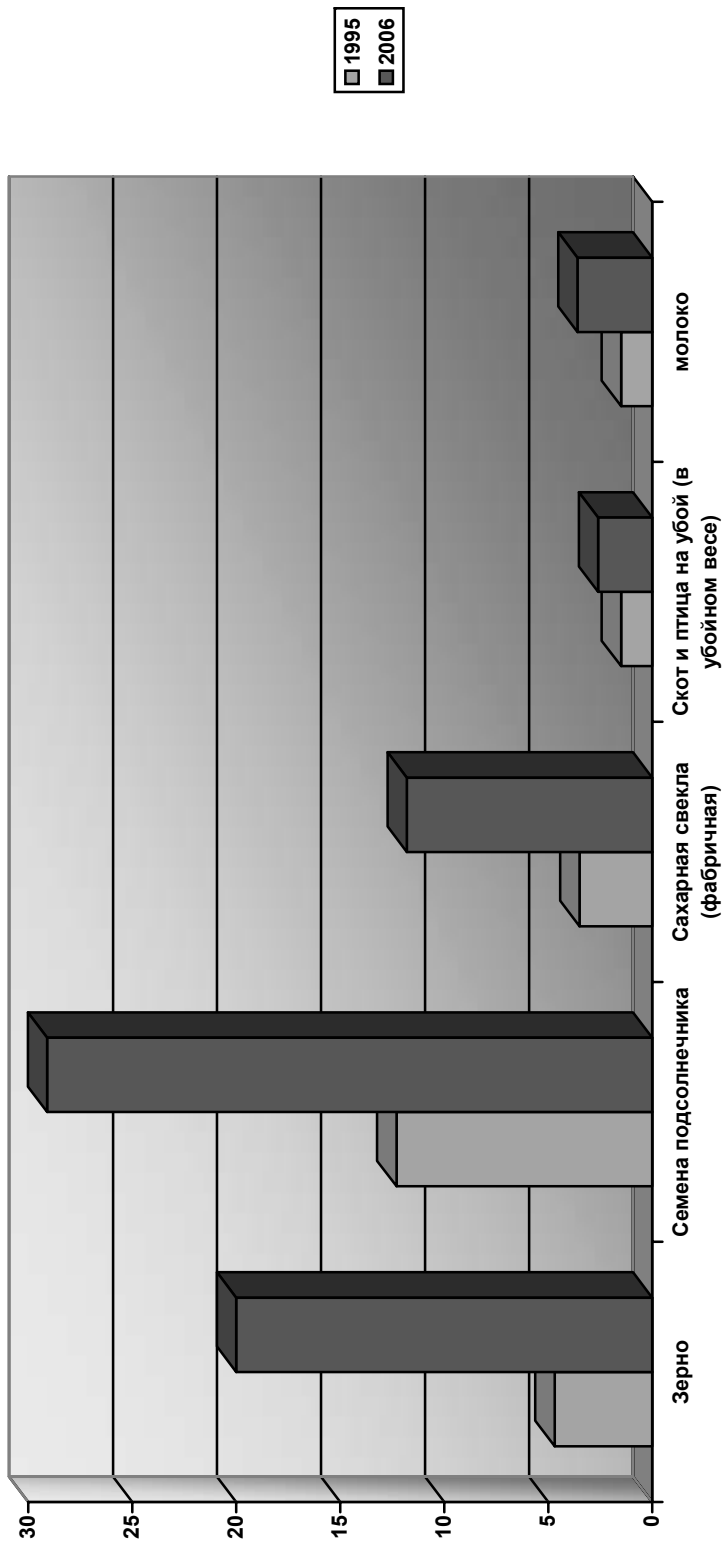
Однако в России роль малого бизнеса куда скромнее. По некоторым данным, в малом предпринимательстве работают около 7 млн. человек – это около 5% населения, которые и производят около 5% промышленной продукции и выполняют 15% услуг, 11% в сельском хозяйстве [ Д.л-23]: в России число зарегистрированных МП в расчете на 100 тыс. жителей достигает 660 единиц. При этом рост показателей в целом по стране сопровождается ростом во всех федеральных округах ,[ Д.л-22.] показано на (рис.10,11,12).



**Рисунок 10. Схема Количество зарегистрированных малых предприятий в России(тыс.)**



**Рисунок 11. Схема. Среднесписочная численность занятых на МП в России (тыс. чел.)**



**Рисунок 12. Схема. Удельный вес крестьянских (фермерских) хозяйств в общем объеме производства основных видов сельскохозяйственной продукции.**

## **5.2. Условия развития малого бизнеса в аграрной сфере**

Одним из главных направлений реформ, проводимых при переходе от командно-административной к рыночной экономике, является становление и развитие малого предпринимательства.

Для России невыполнение принятой Госсоветом РФ Концепции госполитики поддержки МП в Российской Федерации означает, что страна так и останется сырьевым придатком Запада и будет сидеть на нефтяной «иголке». В соответствии с этой Концепцией было принято решение о реформировании налоговой системы в отношении малого бизнеса.

Однако цели и задачи Концепции оказались просто продекларированы. Налоги, которые принимались в разрезе этой проблемы, не распутали «налоговые узлы», а еще больше запутали. На голову малого бизнеса свалился единый социальный налог (ЕСН), новый Административный кодекс не ослабил, а скорее усилил административный гнет. Упрощенная налоговая система еще больше усугубила эту ситуацию. Что касается системы кредитно-финансовой поддержки МП, тут не только ничего не сделано в рамках Концепции, а даже произошел откат назад. Ничего не сделано и для развития микрокредитования, внедрения системы гарантий, лизинга и пр.

Надо отметить, что есть существенное продвижение в информационной поддержке МП, которую осуществляют различные структуры, а также в организации подготовки кадров для малого бизнеса. Правда, сегодня среди руководителей МП не более 15-20% имеют специальное образование, связанное с предпринимательством.

В аграрном секторе после принятия Концепции госполитики поддержки и развития МП революции не произошло, но сдвиги весьма ощутимы. Еще недавно речь шла только о крупном бизнесе в деревне. Фермеров просто давили. А после принятия Концепции климат в этом секторе стал мягче. Начата разработка Федеральной комплексной программы развития и поддержки малого бизнеса в деревне, фермерства и межсемейных фермерских кооперативов.

Для эффективного продвижения товаропроизводителям своей продукции необходимо создание специализированной финансово-экономической инфраструктуры, призванной помогать малыми предприятиями выходить на рынок продукции, сырьевой рынок, финансовый. Без такой инфраструктуры – государственной или кооперативной – малый бизнес существовать не может, поскольку крупные коммерческие структуры с мелкими хозяйствами не желают иметь дело.

Фермеры сами создают страховые компании, которые страхуют на свои же деньги технику и даже будущий урожай, ставший теперь предметом залога.

Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего немислима его высокая эффективность. Малый бизнес обеспечивает новыми рабочими местами, внедряет новые товары и услуги, удовлетворяет нужды крупных предприятий, производит специализированные товары и услуги. (табл.2)

Таблица 2.

**Распределение занятости в сфере предпринимательской деятельности без образования юридического лица по найму у физических лиц по отраслям экономики (тыс. чел.).**

Наименование отрасли	Всего	В том числе лица, у которых основная работа была	
		в сфере предпринимательской деятельности без образования юридического лица	по найму у физических лиц
Всего	5030	2681	2349
Промышленность	580	258	322
Сельское хозяйство	556	474	82
Транспорт и связь	270	173	97
Строительство	379	101	278
Оптовая и розничная торговля, общественное питание	2898	1489	1409
Жилищно-коммунальное хозяйство, непроизводственные виды бытового обслуживания населения	158	82	76
Здравоохранение, физическая культура, социальное обеспечение	32	20	12

### 5.3. Особенности малого бизнеса и консалтинг.

Малый бизнес, надо отметить, является достаточно гибким и мобильным . [23] Именно благодаря этим качествам он быстро адаптируется к изменяющимся рыночным условиям, оперативно реагирует на запросы рынка. Для малого бизнеса характерен особый креативный тип экономического поведения. Именно в этой сфере наиболее ярко проявляется дух предпринимательства, инициатива и творчество, связанные в то же время с определенным риском. Типичное для многих малых предприятий соединение в одном лице собственника и менеджера способствует возникновению предпринимательского подхода к своей деятельности и дает возможность вести эффективное осуществление хозяйственной деятельности. Эффективность деятельности малой фирмы определяется также высоким уровнем взаимозаменяемости работников, быстрой передачи информации, так как ее объем существенно мал, а передача в основном осуществляется в непосредственном контакте руководителей и работников.

Малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах. Отметим также, что начальный период организации малого бизнеса не требует обычно крупных вложений в основные средства.

Однако для малого бизнеса характерен также и целый ряд недостатков. Для предпринимателя в сфере малого бизнеса, как уже отмечалось, велика степень риска, так как многое зависит не столько от умения и знания руководителя, сколько от воздействия внешней среды, которое может быть губительным для самого существования малой фирмы. Кризисные периоды в развитии экономики показывают, что первыми кандидатами на банкротство становятся именно небольшие предприятия.

В сфере малого бизнеса очень низкая возможность накопления капитала, ограничивающая потенциал развития производства. Существуют сложности и ограничения в получении кредита, так как малый бизнес не может выплачивать высокие проценты. Кредиты малому бизнесу пока не стали массовым банковским продуктом и поэтому дороги. Дороговизна кредита, в свою очередь, отпугивает новых клиентов[Д.л.-24].

Проблема с получением кредитных ресурсов вновь созданными сельскохозяйственными предприятиями, например Карелии, в виду отсутствия залоговой базы остается актуальной. Одним из решений может быть земельно-ипотечное кредитование. Однако земля оформлена в собственность менее чем у 20% землепользователей. Сдерживают такие факторы, как высокая стоимость работ по межеванию, длительность процедуры постановки на кадастровый учет и регистрации прав собственности. В Карелии ОАО «Россельхозбанк» остается основным участником национального проекта по предоставлению кредитных ресурсов сельскому хозяйству в республике. Следует отметить, что карельский филиал ОАО «Россельхозбанк», преследуя цель максимально расширить свое участие



в реализации проекта по направлению «Стимулирование развития малых форм хозяйствования», открыл в 2006 г. два дополнительных офиса в Олонецком и Питкярантском муниципальных районах и заключил договор об оказании агентских услуг с карельским филиалом ЗАО «Страховая группа «УралСиб», которая имеет представительства в 13 регионах республики. В дальнейшем планируется проработать выдачу кредитов через почтовые отделения связи.

В 2006 г. карельский филиал ОАО «Россельхозбанк» оформил владельцам личных подсобных, крестьянских (фермерских) хозяйств, сельскохозяйственным кредитным кооперативам 267 кредитов на сумму

36 млн. 788 тыс. руб. ОАО «Сбербанк» в 2006 г. оформил 33 кредита на сумму 4 млн. 348 тыс. руб. [Д.л.-25].

Один из способов ослабить негативное влияние недостатков малого бизнеса на результаты деятельности предприятия – обратиться к помощи консультантов.

Деятельность информационно-консультационной службы АПК направлена на динамичное развитие производства, хранение и переработки сельскохозяйственной продукции, более выгодную ее реализацию, рациональное ресурсное обеспечение и сервисное обслуживание сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий.

#### **5.4. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса**

Франчайзинг является одним из способов организации и развития малых форм бизнеса, выполняющего роль консультанта. Под франчайзингом понимается предоставление независимому предпринимателю на основе компенсации права пользования брендом и концепцией бизнеса. Это право ограничено со стороны правообладателя полномочиями отдавать распоряжения, опекой и контролем. Французское *franchir* означает право на свободное ведение деятельности. Франшизодатель, или франчайзер (*franchisor*), устанавливает определенные правила продажи продукта или услуги. А франшизодержатель, или франчайзи (*franchisee*), получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услугу, маркетинговые технологии, экспертизу.

Вложив капитал во франшизу, или лицензию, которая дает возможность использовать торговую марку более крупной и известной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе, предприниматель получает возможность начать свой бизнес. Франчайзинг превращается во все более популярный способ распространения товаров и услуг. Впрочем при ближайшем рассмотрении франчайзинг оказывается куда более многогранным явлением, чем элементарное право на аренду торговой марки. Ведь франшиза – это полная бизнес - система, которую франчайзер предлагает партнеру (франчайзи). По этой схеме франчайзи получает готовый проект предприятия (и именно в этом главная привлекательность франчайзинга), за пользование которым платит вступительный взнос и определенный процент с оборота – роялти. Сумма роялти, как правило,

колеблется в пределах 5-8% от оборота. Некоторые бренды взимают еще и дополнительную компенсацию за то, что дают рекламу, а значит, «продвигают» бизнес своих партнеров. Такой сбор, как правило, не превышает 1-1,5% от оборота.

За фиксированную плату типичный франчайзи получает консультации и содействие, которые в ином случае оказались бы слишком дорогостоящими:

- ▶ стратегию маркетинга и рекламу;
- ▶ первоначальное обучение работников и подготовку в области управления;
- ▶ дизайн предприятия и его оборудование;
- ▶ технологии;
- ▶ централизованные закупки по сниженным ценам;
- ▶ выбор места и рекомендации по размещению точки;
- ▶ финансирование.

Франчайзинг оказывается удобным способом запуска бизнеса и для тех, кто из малого намерен переходить в большой бизнес. Для франчайзи решены многие организационные и маркетинговые вопросы.

Франчайзи получает возможность опираться на репутацию, опыт и, кроме того, не нужно тратить силы на построение собственного узнаваемого бренда, создание корпоративного стиля, рекламы. Ведь практически все рекламные, брендовые задачи бизнеса уже решены, особенно если франчайзер активно рекламируется на местном рынке.

### **5.5. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России**

Информационная поддержка малого предпринимательства в АПК представляет собой совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных, коммерческих организаций, реализующих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие, услуги необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

Из комплекса мер государственного воздействия на аграрный сектор экономики информационно-консультационная служба (ИКС) является наиболее действенным средством повышения эффективности агропромышленного производства.

Одним из основных направлений институциональной политики в АПК предусматривается уже в самое ближайшее время завершение формирования информационно-консультационной системы АПК.

В настоящее время информационно-консультационные службы зарегистрированы в 60 регионах Российской Федерации. В 14 регионах они находятся в стадии становления, в 42 осуществляется реальная работа по информационно-консультационному обслуживанию сельских товаропроизводителей. Сложились различные организационно-правовые формы региональных информационно-консультационных служб.

Наиболее многочисленными являются службы, функционирующие в структуре или при органах управления АПК. Эти службы организованы в 27

субъектах Российской Федерации. В 13 регионах службы созданы в форме государственных унитарных предприятий. В системе дополнительного профессионального образования функционируют 11 служб. На базе вузов – 5, остальные службы созданы на базе научно-исследовательских организаций.

На районном уровне функционируют 234 информационно-консультационных центра.

### **Вопросы для закрепления материала**

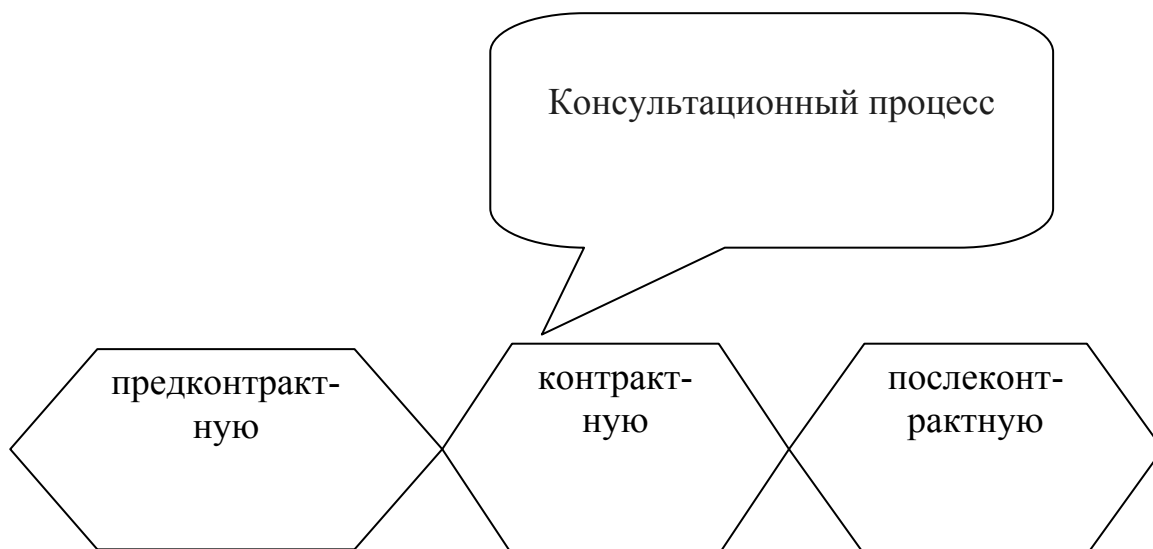
- 1) Какова роль малого бизнеса в рыночной экономике ?
- 2) Каковы отраслевые особенности развития малого бизнеса?
- 3) Что такое франчайзинг?
- 4) В чем состоят преимущества Франшизы?
- 5) Перечислите основные элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в России.

## **Тема 6. Консультирование процессное**

### **6.1. Стадии процесса аграрного консультирования**

Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии. На первой, предконтрактной стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной диагностики делает предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультанту в уточнении формулировок проблемы, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководителем и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом. (рис.13)



**Рисунок 13. Схема Стадии консультационного процесса**

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели контрактной стадии: .(Табл.3)

*Таблица 3*

**Основные цели контрактной стадии.**

<b>Ц Е Л И</b>	<b>Определить конкретные результаты и направления работ;</b>
	<b>Обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций;</b>
	<b>Осуществить полную реализацию запланированного .</b>

- ◆ определить конкретные результаты и направления работ;
- ◆ обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций;
- ◆ осуществить полную реализацию запланированного.

Заключительная (послеконтрактная) стадия связана с уходом консультанта и планами будущего сотрудничества. Назначение этой стадии – обеспечить необратимость полученных результатов [3;36]

Структуру и содержание консультационного процесса предопределяет модель консультирования. Конечной же целью консультирования является оказание помощи клиенту в решении возникших в хозяйстве проблем и осуществление прогрессивных изменений в организации.

## 6.2. Предпроектная стадия консалтингового процесса

Основываясь на модели консалтингового процесса, предложенной А.П. Посадским [43], подробно рассмотрим этапы его осуществления.

Начинается консалтинговый процесс предпроектной стадии. Первым шагом этой стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы **ОСУЩЕСТВИТЬ С ПОМОЩЬЮ КОНСУЛЬТАНТОВ**. Именно исходя из этого клиент и обращается к консультанту. Обращение клиента именно к конкретному консультанту или консалтинговой фирме может определяться целым рядом причин: профессиональной репутацией консультанта или фирмы; рекомендациями других клиентов, удовлетворенных их работой; упоминанием консультанта или консалтинговой фирмы в прессе, справочнике или специальном издании; впечатлением от презентации, проведенной консультантом или фирмой. При обращении к консультанту клиент может уже иметь формулировку проблемы, которую необходимо решить, а в ряде случаев у него есть даже техническое задание по ее решению. Клиентская организация в случае объявления конкурса может подготовить для консультационных фирм (консультантов) приглашение к участию в конкурсе и техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация:

- ◆ срок предоставления предложения;
- ◆ кому должно быть направлено предложение;
- ◆ рабочий язык проекта;
- ◆ критерии отбора консультационных фирм (консультантов).

В техническом задании (в мировой практике принят англоязычный термин «terms of reference») формулируются задачи для консультантов, определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Техническое задание может быть подготовлено, как правило, в случае наличия в организации – потенциальном клиенте внутренних консультантов или мощного аналитического отдела, а также при осуществлении технической помощи, оказываемой правительственными организациями и фондами. При наличии технического задания по решению проблемы может быть объявлен тендер, в процессе которого происходит отбор будущего консультанта или консалтинговой фирмы.

Основные разделы технического задания разрабатываются таким образом, чтобы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм получить ответы на следующие вопросы:

- ◆ Почему именно эта консультационная организация может качественно решить поставленную проблему?
- ◆ Как консультационная фирма может подтвердить положительный эффект от своих услуг?
- ◆ Какие конкретно результаты будут получены?
- ◆ Когда результаты будут получены?

Единой, стандартной формы технического задания нет. Его содержание определяется характером решаемой проблемы.

### **6.3. Проектная стадия**

#### *6.3.1. Диагностика*

Она осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Для успешного проведения диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы. В зависимости от ситуации, с которой столкнулась организация-клиент, перед консультантом могут поставить задачу исправления ситуации, которая ухудшилась (проблема коррекции), улучшить существующую ситуацию (проблема совершенствования) или создать качественно новую ситуацию (проблема творческого развития).

Для консультанта, имеющего дело с проблемой коррекции важным будет проанализировать данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы. Он старается восстановить как бы обратный порядок произошедших изменений, найти и ликвидировать причины, которые обусловили негативные последствия.

В случае проблемы совершенствования также проводится изучение предшествующих событий, но роль его будет менее важна, так как в этом случае основное внимание уделяется существующей ситуации.

И, наконец, в случае проблемы творческого развития консультант имеет дело с наименьшим количеством исходной информации. Так происходит в том случае, когда к помощи консультанта обращается преуспевающая компания. В этом случае перед консультантом ставится задача найти совершенно новые сферы бизнеса, открыть качественно новые способы мотивации сотрудников, развить нетрадиционные для компании виды услуг и т.д. В этом случае консультант должен искать возможные модели будущего развития, используя свое воображение и творческое мышление.

Как правило, реальные проблемы, возникающие в организации, могут включать элементы всех трех типов проблем. Например, очень часто, прежде чем решить проблему коррекции приходится найти нечто качественно новое, что ранее не существовало в организации, так как иначе невозможно остановить процесс ухудшения ситуации.

Консультант-исследователь рассматривает следующий круг вопросов [43]:

- ◆ Организация в целом (история, настоящее положение и традиции).
- ◆ Окружение (внешняя среда) организации.
- ◆ Цели и задачи организации.
- ◆ Финансы.
- ◆ Маркетинг.
- ◆ Производство.

- ◆ Опытно-исследовательская работа.
- ◆ Кадры.
- ◆ Эффективность деятельности.
- ◆ Менеджмент.

Решение любых проблем начинается с исследования. Перед тем как начальная группа выдвинет начальные гипотезы, перед тем как проблема будет разложена на компоненты и будут выделены ключевые факторы, необходимо собрать информацию.

### *6.3.2. Разработка решений*

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем. Цель – найти правильное, комплексное решение проблемы. Этот период включает работу по альтернативным решениям, их оценку, выработку плана осуществления изменений и предоставления клиенту предложений для принятия окончательного решения.

Консалтинг существует для того, чтобы решать проблемы, связанные с бизнесом.

Все мероприятия по повышению эффективности сельскохозяйственного производства можно условно разделить на мероприятия, предполагающие достижение экономического эффекта в результате внедрения новой, более производительной техники, и организационные мероприятия. Между алгоритмами этих видов мероприятий существуют определенные особенности. Далее приводится последовательность оценки экономической эффективности предлагаемых к рассмотрению вариантов. При этом некоторые этапы не характерны для организационных мероприятий, но при их проведении возможно изменение технологии производства работ[42].

1. Характеристика, назначение и условия эксплуатации новой техники или технологии. В принципе большая часть данных, касающихся этого раздела оценки исследуется на предыдущих этапах принятия решения. Тем не менее, необходимо еще раз четко определиться, в каких условиях будет использоваться новая техника или технология.

2. Обоснование условий сопоставимости предлагаемых вариантов решения.

В качестве базового варианта принимается техника или технология, действовавшая ранее или продолжающая функционировать на данном предприятии, имеющая тоже функциональное назначение в производственном процессе и предназначенная для использования в аналогичных условиях, что и внедряемая.

При наличии нескольких видов аналогичной заменяемой техники или технологии сравнение производится с наиболее эффективным видом, а при отсутствии какой либо заменяемой техники – с ручным трудом.

### 6.3.3. Внедрение решений

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений следующим образом:

- ◆ обеспечивать советами персонал, ответственный за реализацию;
- ◆ корректировать некоторые детали выработанных ранее решений;
- ◆ обучать персонал клиента.

На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой. Консультант разрабатывает такой временной график и систему мер, которые обеспечат ему возможность вносить изменения, и форму их контроля.

Обучение новым методам работы предполагает проведение семинаров, дискуссий, создание специальных проектных групп и т.п. На этом этапе консультирования тщательно проверяется правильность и выполнимость предложений, подготовленных консультантом в сотрудничестве с клиентом. Намеченные изменения становятся реальностью. Здесь могут возникнуть новые проблемы и трудности, выявляются неверные предложения или ошибки в планировании. Сопротивление изменениям способно существенно отличить результат от того, что ожидалось на стадии диагностики и планирования. Возможно, придется корректировать первоначальный проект и план действий.

Внедрение решений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта, для того чтобы избежать возможных отступлений от намеченных решений. При отсутствии контроля возможности модифицировать организацию и развить изменения могут быть не использованы.

Постепенно ответственность консультанта в осуществлении проекта становится все меньше, а ответственность персонала клиента возрастает, цель этого – завершить пребывание консультанта в организации к тому моменту, когда ее персонал сможет работать самостоятельно в новой ситуации. Например, хозяйство посеяло кукурузу: консультанты убедили, что без богатого энергией основного корма добиться высокой продуктивности сложно. Но год выдался засушливым, возникает проблема: а вдруг все засохнет? Необходим постоянный контроль. Руководитель хозяйства вместе с консультантом – агрономом постоянно выезжают в поле. В целях экономии было решено купить отечественный гибрид за 19 руб., а для анализа – венгерский за 60 руб. -10%. В результате объезда полей и сопоставления входа семян убедились в справедливости поговорки «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи». Затратили немного, но и отдача невелика.

Для консультанта внедрение новой технологии или культуры не самоцель. Товаропроизводитель, обращаясь обычно к консультантам ставит задачу: увеличить надой и соответственно реализацию товарного молока. Роль консультанта в этом случае объяснить, что важна не только выручка, которая зависит от «вала» и качества продукции, но и затраты. Можно надаивать четыре тысячи в год и иметь рентабельность 40%, а можно восемь – себе в



убыток! Консультанты считают, что на первом месте в консультировании должна быть экономика.

#### **6.4. Послепроектная стадия**

Заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций[35]. Работа консультанта во время выполнения задания, использованные методы, внедренные новшества, а также полученные результаты должны быть оценены как клиентом, так и консультирующей организацией. В это время представляются и принимаются заключительные отчеты. Если появляется интерес продолжать сотрудничество, ведутся переговоры относительно будущих контрактов и дальнейшей работы. После завершения всех этих операций консультант покидает клиента, а задание по консультированию или проект завершается по взаимному соглашению. Таким образом, эта фаза консалтингового процесса заключается в анализе происшедших в клиентской организации изменений, в решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами – либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате проекта.

В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализа деятельности консультанта с целью осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

В идеале все клиенты должны быть удовлетворены результатами консалтингового проекта, однако в печати довольно часто появляются критические статьи, содержащие примеры некачественного выполнения работы консультантами. Согласно данным, приводимым в печати, многие известные фирмы демонстрируют низкие качественные параметры решения проблем клиентов. Претензии к фирмам возникают как по причине действительно некачественного выполнения работы, так и в результате того, что с самого начала у клиента и консультанта было разное видение того, что должно быть достигнуто в результате осуществления проекта. Обвинения в адрес консультантов звучат со всех сторон, но дело в том, что в рыночной экономике критика во многих случаях должна быть направлена в сторону клиента. Например, многие предприятия обрадовались возможности взять дешевый кредит в рамках приоритетного национального проекта. Консультанты часто остужают их пыл. С помощью расчетов доказывают, стоит ли брать кредит. Даже если деньги берутся по нацпроекту, предприятие должно приносить прибыль. Нереально при годовой выручке 10 млн. руб. брать кредит на 100 млн. руб.: ликвидность хозяйства не будет обеспечена.

Помогают ли консультанты хозяйствам решать свои проблемы? Да, если у консультанта и клиента складываются доверительные отношения.

**Вопросы для закрепления материала**

- 1) Выделите стадии процесса консультирования.
- 2) Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса
- 3) Опишите проектную стадию консалтингового процесса
- 4) Какова роль технического задания ?
- 5) Назовите основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.

### Раздел 3. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ МАРКЕТИНГОМ

#### Тема 7. Методы анализа и решения проблем

##### 7.1. Реинжиниринг бизнес-процесса

Реинжиниринг[46] – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании. Процесс таких радикальных изменений должен происходить с применением определенных методов, которые позволили бы провести эти изменения с максимальной эффективностью. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering – BPR). BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга.

Можно ли рекомендовать реинжиниринг всем предприятиям, желающим достичь изменений, или данный консалтинговый подход может быть применен выборочно? Исследования показывают, что существуют как минимум три типа компаний, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно [22] :

- ▶ компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары значительно выше, чем у конкурентов и (или) качество товаров (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов;

- ▶ компании, руководство которых предвидит неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и т.п.;

- ▶ компании-лидеры, проводящие агрессивную политику.

Вышеперечисленные компании не удовлетворены текущим состоянием и с помощью реинжиниринга хотят добиться лучшего положения.

Понятие «процесс» в определении реинжиниринга является наиболее важным. Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов)

деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Исследуя данное явление, некоторые отечественные специалисты отмечают характерные особенности бизнес-процесса. Это – непрерывность выполнения работ (функций или операций), их логическая взаимосвязь, наличие на них спроса[44]. При ориентации на бизнес-процессы специалисты имеют дело с такими четко оцениваемыми характеристиками, как стоимость, длительность, выход, качество и степень удовлетворения клиента. Преобразование деловых процессов посредством реинжиниринга показано на (рис.14).

### Реинжиниринг бизнес-процесса

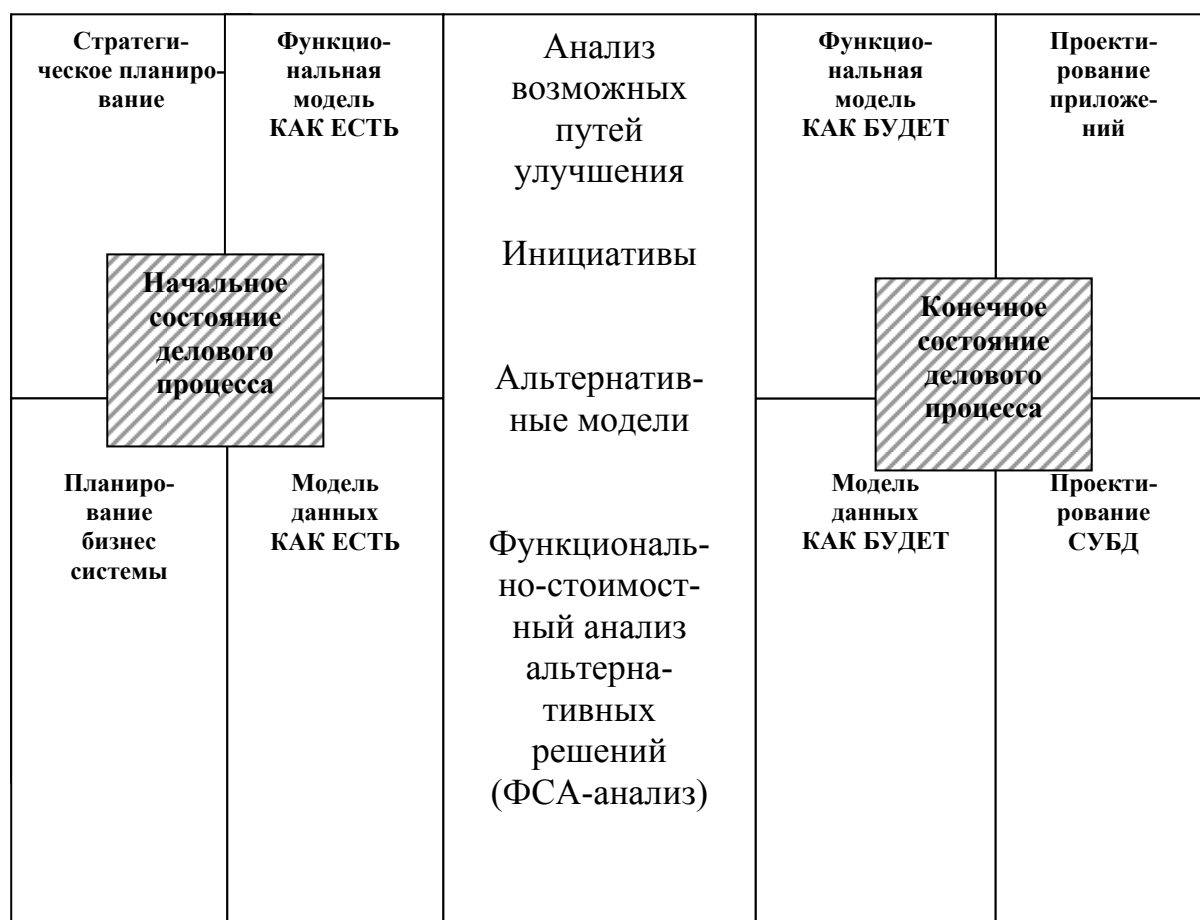


Рисунок.14.Схема реинжиниринга бизнес-процесса.

Посредством анализа возможных путей улучшения переходят от существующей ситуации, отображаемой моделью КАК ЕСТЬ, к желаемой, отображаемой моделью КАК БУДЕТ. Преобразование от состояния КАК ЕСТЬ к состоянию КАК БУДЕТ должно совершаться путем многих шагов, так как с помощью однократного изменения невозможно предусмотреть все нюансы.

## 7.2. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (от англ. Bench-mark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг можно применять во всех сферах деятельности предприятия. В последние годы этот метод получил широкое распространение и, по мнению многих исследователей, входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом. Объясняется это довольно просто – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Бенчмаркетинг – метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Родоначальниками бенчмаркетинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно копировали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На западе бенчмаркинг стал активно использоваться с конца 1970-х гг. Это было время, когда японским предприятиям удалось сильно потеснить американские компании во многих сферах производства.

Особенностью развития программ бенчмаркинга в Японии, США и других странах является то, что им оказывается существенная государственная поддержка. Считается, что благодаря обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. Для интенсификации бенчмаркинга создаются своеобразные «индустриальные бюро знакомств» – специально для поиска партнеров по бенчмаркетингу ([globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchnet.com](http://benchnet.com) и др.).

Если говорить о компаниях, которые учатся на лучших образцах, то польза здесь очевидна. Мотивы же передовых компаний к раскрытию информации о своем передовом опыте могут быть самые разные. Для многих является престижным публично выступать в качестве эталонной компании. Это, среди прочего, повышает их инвестиционную привлекательность. Кроме того, многие полагают, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама [35].

СПК «Леднево» активно сотрудничает с консультантами Владимирской области уже более 8 лет, так как те много ездят, знают кто что продает, помогают договориться с племенными хозяйствами в области. Здесь при помощи консультантов внедрено собственное ноу-хау – кормление монокормом, дифференцированное по продуктивности при привязанном содержании. Даже из других регионов приезжали посмотреть, как это делается.

Создается впечатление, что консультанты Владимирской области исполняют роль пчел – занимаются своеобразным перекрестным опылением – и переносят положительный опыт из одних хозяйств в другие.

По словам директора СПК «Леднево», «благодаря консультантам мы выехали за границу, посмотрели, что и как, договорились о покупке в Германии нетелей. Уже по прошлому году удой на фуражную корову у нас перевалил за семь тысяч. В этом успехе есть вклад консультантов»[д.л.15].

### 7.3. Аутсорсинг

Изучение теоретических аспектов и практика развития аутсорсинга в России включает в себя следующие задачи: (Табл.4)

Таблица 4.

**Задачи включаемые в изучение теоретических аспектов и практику развития аутсоринга.**

З	Выработать теоретико-методологический подход к исследованию аутсоринга;
А	выявить особенности и место аутсорсинга в национальном и международном разделении труда;
Д	выявить основные направления развития аутсорсинга
А	на основе опыта экономически развитых стран;
Ч	определить формы, этапы и перспективы развития аутсорсинга в России.
И	рассмотреть состояние и уровень развития аутсорсинга в России.

◆ выработать теоретико-методологический подход к исследованию аутсорсинга;

◆ выявить особенности и место аутсорсинга в национальном и международном разделении труда;

◆ выявить основные направления развития аутсорсинга на основе опыта экономически развитых стран;

◆ определить формы, этапы и перспективы развития аутсорсинга в России;

◆ рассмотреть состояние и уровень развития аутсорсинга в России.

**Аутсорсинг** – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или отдельных элементов бизнес-процессов компании. Аутсорсинг– это одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблему функционирования и развития в рыночной экономике, проблемы сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества

продукции и услуг, уменьшения риска [6]. Популярный журнал «Wired» в своей «Энциклопедии новой экономики» определил аутсорсинг как новую стратегию управления. Журнал отмечает, что автомобильный завод «Форд» в момент становления 100% автомобилей и комплектующих выпускал самостоятельно. В настоящее время корпорация «Форд» две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне. Использование аутсорсинга получило стремительный размах во всем мире в течение последнего десятилетия во многом благодаря бурному развитию информационных технологий.

При этом подрядчик адаптирует свои универсальные средства и знания, учитывая конкретный бизнес заказчика, и использует их в интересах заказчика за оплату, определяемую сложившейся стоимостью, а не долей в прибыли. Впрочем, известны и другие варианты. Например, в последнее время стало очень популярным участие в кросс-акционировании аутсорсинговых партнеров.

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, сервиса, финансов, обеспечение персонала и даже производства.

Исторически первыми аутсорсерами были юридические фирмы в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Широта предмета, популярность и необходимость судебного способа разрешения деловых споров, требование высокой квалификации и специализации участников процесса, желательность привлечения специалистов, ранее выигравших похожее дело, – вот те факторы, которые создали в Соединенном Королевстве и его колониях почву для появления независимых юридических компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем аутсорсинговыми.

В России аутсорсинг пока еще только зарождается и компании, которые предоставляют данный вид услуг, пока не выделяют этот вид бизнеса в отдельное направление. Хотя спрос на аутсорсинг в нашей стране схож с мировым и наблюдается его постоянное увеличение. Постепенно приходит понимание, что аутсорсинг является эффективным способом снижения издержек, доступа к новейшим технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности.

Препятствия для аутсорсинга в России:

- неразвитость рынка, недостаток поставщиков услуг с устойчивой репутацией.
- Частое завышение стоимости выполнения заказа даже при проведении конкурсов.
- Не проработанность законодательной базы.
- Низкая добросовестность при выполнении договорных обязательств.
- Многие компании не заинтересованы в какой бы то ни было открытости.
- Недостаточная информация о возможностях аутсорсинга.

- Косность мышления и боязнь перемен у отдельных руководителей.
- Ведение бизнеса в режиме аутсорсинга требует высокого уровня организации управления.

Предложения по развитию аутсорсинга в России:

1. Решение проблемы российского аутсорсинга требует подготовки квалифицированного персонала.
2. Нужна кардинальная переориентация российских аутсорсинговых компаний на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них.
3. Аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию внутри корпоративных процессов и внешних отношений компании.
4. Нужны программы развития рынка аутсорсинговых услуг.
5. Необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы аутсорсинга.
6. Вопросы безопасности и конфиденциальности должны быть в центре внимания аутсорсеров, чтобы избежать негативных последствий для компаний-заказчиков.

#### 7.4. Всеобщее управление качеством

TQM (англ. Total Quality Management) переводится как всеобщий менеджмент качества. Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством». TQM предполагает ответственность каждого работника за свой участок производства, где дается аттестация качества контролером или самим рабочим [Д.л.27].

История развития менеджмента качества и подходов к нему, эволюция и революционные этапы (прорывы) освещаются во многих источниках, но почему-то заканчиваются 90-ми г. XX в.

Однако последующие четырнадцать-пятнадцать лет сыграли самую решающую роль в развитии этого процесса. Речь идет о развитии методов управления и анализа качества на всех этапах производства и потребления, рассматриваемых как единый целостный процесс в условиях интенсивного прорыва информационных систем во все сферы деятельности и перенасыщенного товарами и услугами рынка, в который смело вступают новые его участники (Китай, Индия и многие другие страны).

Основные тенденции развития менеджмента качества – это:

- сокращение жизненного цикла разработки продукта или услуги;
- сокращение сроков в освоении и внедрении методов менеджмента качества, связанных, в первую очередь, с методологией TQM;
- более высокие требования заказчика (потребителя) к качеству товара, услуг, а также к качеству труда;



- высокая конкуренция, особенно в сфере создания информационных технологий и укрупнения фирм для разработки систем информационных услуг.

Как видим, XXI в. бросает вызов менеджменту XX в. и обращает его в сторону TQM. Доказано, что 94% причин плохого качества продуктов или услуг обусловлены системой. Отчасти системный подход к управлению качеством был показан на примере ISO – 9000:2000.

Понятно, что ISO предполагает выйти из рамок управления качеством только посредством прямого контроля, управления, обеспечения, что обязано вовлечь в сферу менеджмента качества многие из тех направлений, которые напрямую не связаны с проблемой повышения качества.

Стандарты ISO серии 9000 требуют, чтобы в любой системе менеджмента качества присутствовали все элементы, предусмотренные ИСО-9001, ИСО-9002, ИСО-9003.

Взаимосвязь, взаимопроникновение, взаимообусловленность системы и ее элементов – главный принцип TQM.

«Пирамида качества» отчасти проецирует процесс управления качеством снизу вверх или, как говорят, пронизывает «до мозга костей».

Проект государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 – 2012 годы» впервые предполагает комплексный и системный подход, объединяющий вопросы не только производственного характера, но и социальной жизни на селе. Вот почему в основании «пирамиды качества» мы поставили «качество жизни».

Внутренняя логика развития методов менеджмента качества выдвинула на первый план методы TQM, а для оценки и признания успеха фирмы применяются системы рейтинговых показателей, а также оценки, основанные на критериях соответствующей национальной или региональной премии в области качества. (Рис.15 иллюстрирует механизм управления качеством и признание успехов для сельхозпроизводителя).

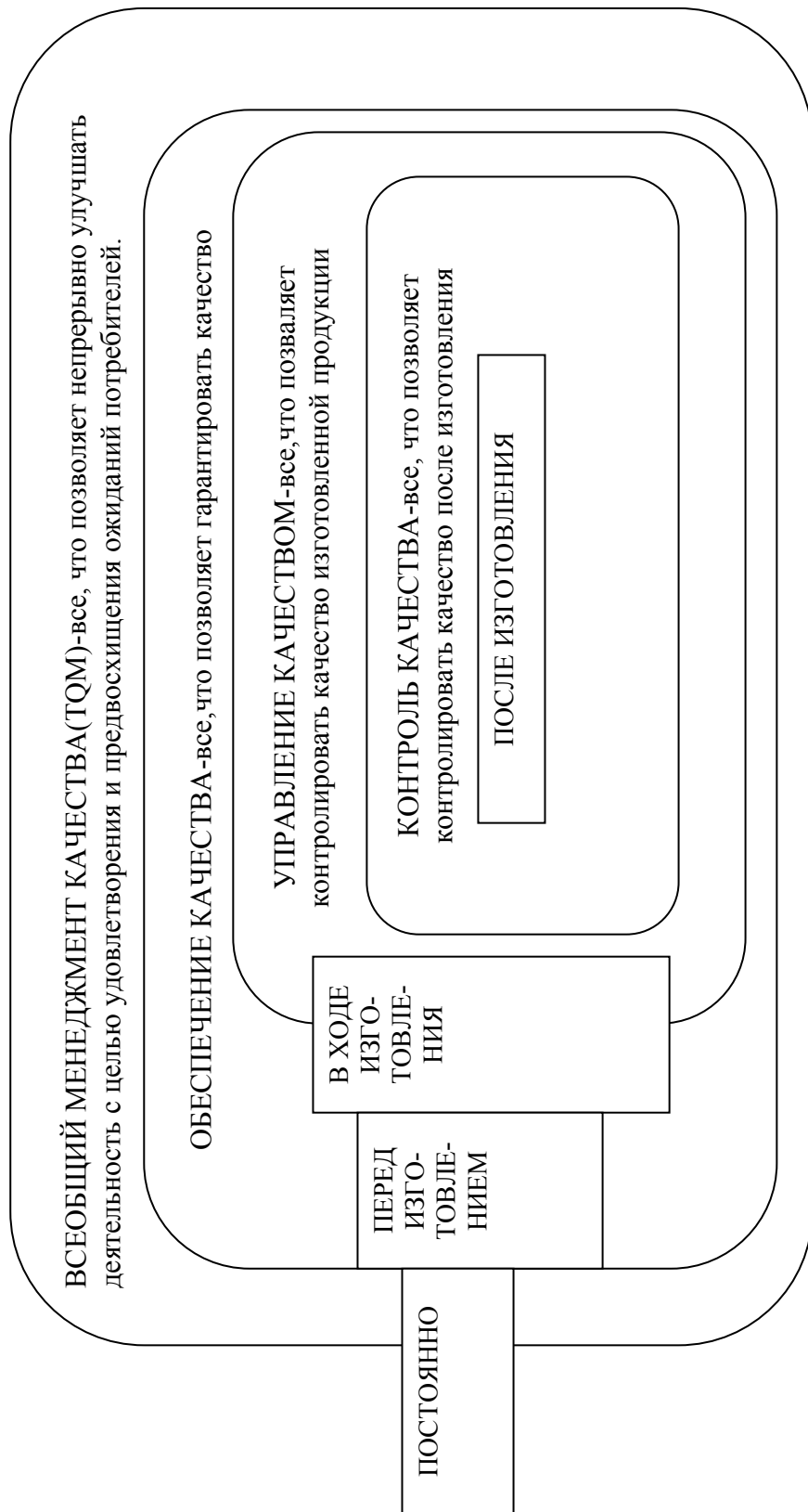


Рисунок 15. Схема. Механизм управления качеством.

## 7.5. Концепция «Шесть сигм»

Метод «Шесть сигм» вызывает огромный интерес исследователей проблем качества и управления качеством, а также менеджеров, бизнесменов как наиболее эффективный, обеспечивающий 34 отказа на 10 миллионов операций. По существу это не метод, а система, патент на которую принадлежит компании «Моторола», а применившая ее одной из первых корпорация «Дженерал Электрик», получила многомиллионные прибыли в долларовом эквиваленте, заставила заинтересоваться весь мир этой системой управления качеством.

Концепция «Шесть сигм» – это способ управления всей компанией или отдельным подразделением. Она ставит на первое место потребителя и помогает находить оптимальные решения, опираясь на факты и данные. Эта концепция нацелена на решение трех основных задач:

- повысить удовлетворенность клиентов;
- сократить время, требуемое для выполнения одного операционного цикла;
- уменьшить число дефектов.

«Шесть сигм» представляет собой хорошо структурированную, управляемую с помощью показателей методологию, целью которой является установление дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции, сфере услуг, управлении и других направлениях деятельности. Строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает в статистике способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. Величина сигмы показывает, насколько вы соответствуете требованиям потребителя. Другими словами, определяется соответствие процесса идеалу. На языке данной концепции требования и ожидания потребителя считаются критичными для качества, которое измеряется по всем параметрам, его отражающим, а не только по одному или двум. Методология «Шесть сигм» базируется на хорошо обоснованных статистических методах управления качеством, процедурах анализа данных в сочетании с систематическим обучением персонала на всех уровнях организации. Процесс можно назвать «процессом Шести сигм», если он не выдает больше 3,4 дефекта на миллион возможностей воспроизвести дефект.

Понятие «Шесть сигм» является очень важным в программах улучшения качества. При этом признается, что всегда есть некоторая возможность появления дефекта. Но если работать на уровне «шести сигм», дефекты во многих процессах и продуктах будут практически отсутствовать.

Система качества «шесть сигм» стала внедряться с 1987 г. в компании «Моторола», и возникла как продукт интеллектуального труда, изначально на основе классической схемы непрерывного совершенствования процесса цикла Шухарта-Деминга: планируй – делай – проверяй – внедряй.

Трансформировавшись позднее в цикл МАІС: *measure* (измеряй) – *analyze* (анализируй) – *improve* (улучшай) – *control* (управляй), он включал в самое начало фразу – *define* (определяй).

Шестой этап – подготовка кадров, в основе которой доминирует конфуцианская этика Востока: не права человека, а его ответственность перед другими людьми.

Такой специалист обходится фирме в один миллион долларов и отмечается, как дзюдоист поясом – черным, белым, – зеленым, в зависимости от уровня полученной им подготовки.

Число дефектов на миллион операций составляет 3,4 при отклонении не более 4,5 сигма (для стабильных процессов) .Но производственные процессы не отличаются стабильностью. Вариабельность – характерная для них черта, и потому авторы методологии сделали вывод о том, что отклонения в параметрах качества находятся в нормальных пределах на уровне 1,5 сигма. Следовательно, если целевой уровень качества составляет 4,5 сигма, то с учетом уровня вариабельности в 1,5 сигма это может обеспечить уровень качества в шесть сигм:

$$64,5 + 61,5 = 66 .$$

Обычно под «сигмой» понимают стандартное отклонение случайной величины от ее математического ожидания; на практике используют отклонения от арифметического среднего.

Если на 10 миллионов операций полные дефекты составляют 3,4, то уровень качества рассчитывается по формуле:

$$100\% \text{ дефектов, т.е. } 100000000,0000034 = 99999966.$$

Расчет показывает полные возможности бездефектного изготовления всей продукции и действия всех производственных процессов на выходе готовой продукции, что согласуется с формулой:

**Полные дефекты**

\_\_\_\_\_ x100%

**Полные возможности**

## 7.6. Коучинг

Coaching в переводе с английского означает «тренерство», «сопровождение». Любая развивающаяся компания рано или поздно оказывается перед проблемой обучения своего персонала[4]. Чаще всего пользуются услугами коучинга деловые люди, так как именно в бизнесе требуется постоянное новаторство и развитие, максимальный обзор и четкое представление перспектив.

Традиционно бизнес-область бросает нам наибольший вызов. Но есть еще одна причина актуальности коучинга в бизнесе. В сегодняшней конкурентной борьбе главную роль играют уже не технологии, четкие процедуры и инструкции – это теперь может быть у всех. То, что отличает вас от конкурентов и помогает обеспечить лидерство в бизнесе и преимущество на

рынке, – человеческие ресурсы, которыми обладает компания, и умение их оптимизировать. Последнее напрямую зависит от системы управления и мотивации. Коучинг направлен на трансформацию устаревших представлений об эффективности деятельности как отдельного человека, так целого коллектива, выработку новых стратегий поведения менеджера, коллектива. Суть коучинга состоит в раскрытии потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Но суть одна, которую можно выразить несколькими словами: партнерство, раскрытие потенциала, результаты [Д.л.27].

Коучинг – это партнерское сотрудничество, раскрывающее потенциал и способствующее достижению результатов. Коучинг – это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников.

На рынке нет недостатка в предложениях от тренинговых компаний и свободных тренеров. Все они хорошо говорят и много обещают: обучим всех, в любые сроки, в любом количестве и со стойким результатом – ваши продажи вырастут, текучка кадров исчезнет и т.д.

Как пользователь данных услуг вы должны осуществить следующие действия:

## **ШАГ ПЕРВЫЙ**

Понимая, что в компании необходимо провести обучение, вы начинаете искать тренера. Вы можете обратиться в любой тренинговый центр или к свободному тренеру, но самое главное- Ваш тренер должен иметь рекомендации. Чаще всего вам предлагают контактный телефон и имя человека – представителя предыдущего заказчика, который уже обращался к выбранному вами тренеру.

## **ШАГ ВТОРОЙ**

Если вы удовлетворены рекомендациями тренера, спросите его о результате занятий – как быстро ваши сотрудники научатся всем необходимым премудростям.

## **ШАГ ТРЕТИЙ**

Далее вам предстоит прояснить важный вопрос: как долго длится предложенный тренинг.

## **ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ**

Еще один ключевой момент в организации обучения в компании, который необходимо выяснить: сколько ваших сотрудников возможно включить в одну тренинговую группу.

## **ШАГ ПЯТЫЙ**

Этот шаг является важнейшим – вам предстоит принять решение.

Иногда тренеры, завлекая руководителя организации, обещают ему рост продаж в ближайшие же месяцы после тренинга. Это, к сожалению не так.

Косвенно тренинг может повлиять на повышение рентабельности компании, так как он воздействует на человеческую составляющую вашей организации, однако остается еще огромное количество факторов, чьи изменения не возможно предугадать.

Коучинг может быть индивидуальным и групповым. Индивидуальное консультирование может проводиться в различных формах:

- личные встречи;
- консультации по телефону;
- переписка по электронной почте.

Иногда коучинг путают с психотерапией. Но это разные вещи. Психотерапевт концентрируется в основном на психологических проблемах и исследовании их корней, а значит, на прошлом, на ошибках пациента. Коучинг фокусируется на базовых жизненных ценностях, целях и путях их достижения, на успешных стратегиях клиента. Коучинг ориентирован скорее на будущее, чем на прошлое.

### **Вопросы для закрепления**

- 1) В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
- 2) Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
- 3) Поясните суть аутсорсинга.
- 4) Расскажите о всеобщем управлении качеством (TQM).
- 5) Опишите основные принципы концепции «Шесть сигм».
- 6) В чем суть коучинга?

## **Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг в АПК**

### **8.1. Специфика маркетинговых консалтинговых услуг в АПК**

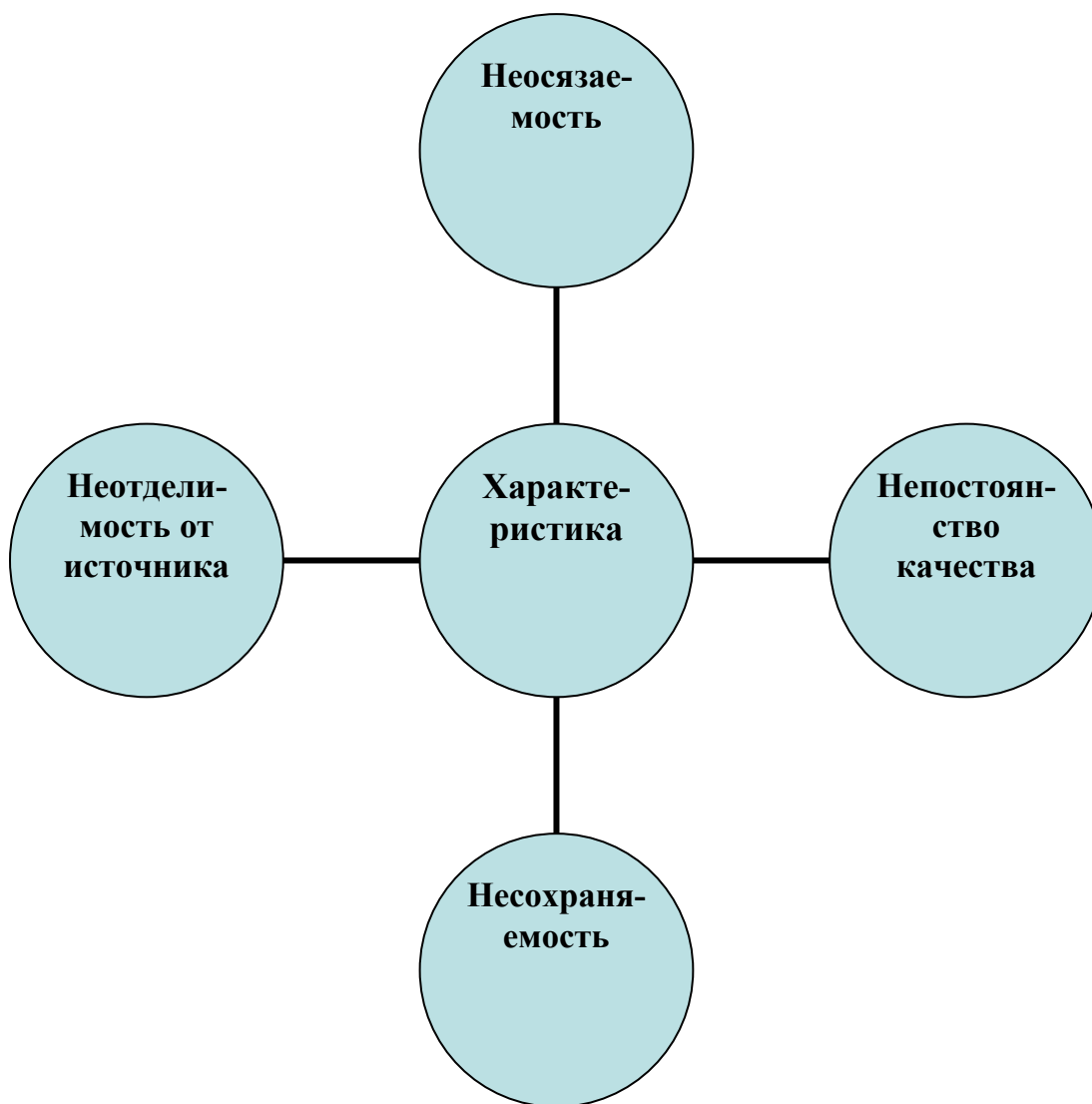
Переход к свободной рыночной экономике сопровождается беспрецедентным ростом динамизма, сложности, уникальности, неопределенности и непредсказуемости внешней среды, в которой работают предприятия.

В предпринимательской деятельности российских консалтинговых предприятий в АПК с различным организационно-хозяйственным устройством, а также в формированиях малого предпринимательства и агробизнеса все большее значение приобретают системы управления маркетингом. Агрорыночный маркетинг представляет сложную систему, требующую регулирования и управления.

Консультанты по вопросам управления должны заниматься маркетингом своих услуг по двум основным причинам:

во-первых, для того чтобы в условиях конкуренции завоевать долю рынка; во вторых, независимо от конкуренции, для сведения консультанта с клиентом, который нуждается в его услугах. И штатные, и внешние консультанты должны постоянно и осознанно думать о том, с кем они подпишут свой следующий (первый) контракт. Чтобы удовлетворить личные и финансовые потребности, необходим поток предложений от надежных клиентов.

По мнению Ф. Котлера, есть целый ряд характеристик, выделяющих маркетинг услуг в особое направление [31]. Этими характеристиками являются: (Рис.16)



**Рисунок 16. Схема. По мнению Ф. Котлера – основные характеристики выделяющих маркетинг услуг в особое направление.**

- неосвязаемость;
- неотделимость от источника;
- непостоянство качества;
- несохраняемость.

М. Иванов и М. Фербер подробно анализируют эти характеристики и указывают на способы их преодоления, существующие в практике консалтинговых фирм [26].

**Неосвязаемость.** Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы. Оценить качество услуги можно лишь после ее получения. Именно поэтому на выбор клиента влияет большое количество факторов. Снижение риска, связанного с выбором, вынуждает клиента анализировать внешние признаки качества услуг (поведение персонала, местоположение офиса, качество рекламных материалов, наличие рекомендаций и др.) Практически клиент сначала «покупает» компанию и лишь потом ее услуги.

Преодолеть неосвязаемость можно с помощью:

- развития бренда;
- выработки имиджевой политики;
- предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- предоставления клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- расчета стоимости работ в зависимости от предлагаемых результатов.

**Неотделимость от источника.** Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения. Ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале, а функция посредников заключается только в распространении информации. Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:

- усиления мотивации персонала;
- развития технологии консультирования;
- разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

**Непостоянство качества.** Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации. Кроме того, оценка консультационной услуги, в силу ее специфики, может варьироваться от клиента к клиенту.

Преодолеть непостоянство качества можно с помощью:

- создания системы контроля качества услуг;
- отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

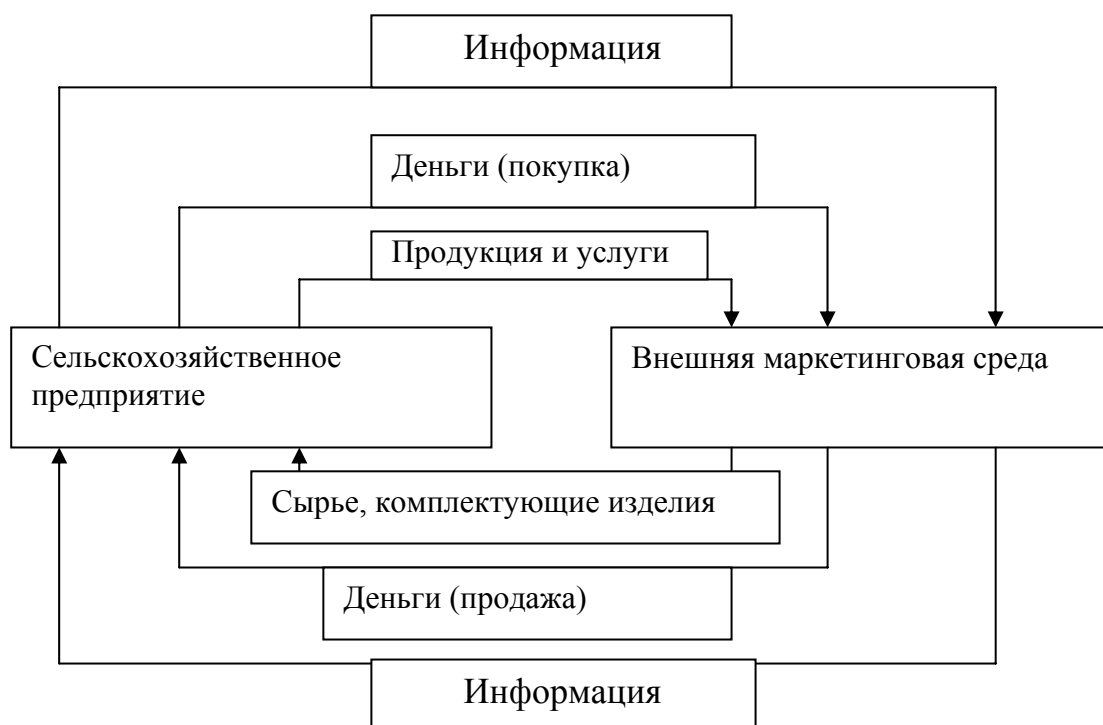


**Несохраняемость.** Специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить. Это приводит к тому, что в условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов.

Преодолеть несохраняемость можно с помощью:

- привлечения внештатных сотрудников в пиковое время;
- выполнения части работы персоналом клиента;
- установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.

Механизм взаимодействия предприятия сельского хозяйства с внешней маркетинговой средой, в упрощенном виде Представленный на( рис. 17), может быть распространен и на некоммерческую деятельность.



**Рисунок 17. Схема. Взаимодействие сельскохозяйственного предприятия с внешней маркетинговой средой.**

## 8.2. Программа развития консалтинговой практики

Сельскохозяйственное предприятие и его маркетинговая деятельность— открытая система, которая взаимодействует с внешней средой и имеет проницаемые границы. Между предприятием и окружающей маркетинговой средой происходит постоянный обмен ресурсами и информацией.

Сам факт существования организации, ее выживание зависят от влияния окружающей среды. Поэтому для того чтобы продолжить свое функционирование, сельскохозяйственное предприятие вынуждено, с одной

стороны, приспосабливаться к изменениям во внешней маркетинговой среде, а с другой, – по мере своих возможностей воздействовать на нее.

Фирмы предоставляющие консультационные услуги АПК, должны предпринимать целый комплекс шагов по развитию практической деятельности. Он состоит из пяти основных стадий [33] : (Табл.5)

*Таблица 5.*

**Характеристика основных шагов фирм предоставляющих консультационные услуги АПК**

<b>Вид</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Вещание</b>	понимается деятельность, направленная на создание потенциальных клиентов, формирования запросов и возможности работы с новыми клиентами. Эта деятельность направлена на предоставление информации рынку, интересующему консалтинговую компанию. Делает она это в надежде на новые контракты и запросы, а иногда и на требования выслать официальное предложение. Этот шаг включает в себя проведение семинаров и публикацию статей и книг, издание информационных бюллетеней и публичных выступлений. Все это, естественно, подразумевает наличие массового потребителя информации.
<b>Ухаживание</b>	возникает тогда, когда клиент каким-либо образом проявил заинтересованность и обозначил себя как возможного клиента. В этом случае фирма уже нацелена не на группу потенциальных покупателей, а на конкретного потенциального клиента. Традиционно этот вид деятельности называется «продажа и потребление». Однако в случае с профессиональными услугами эти слова не отражают всего того, что действительно требуется. Когда клиент нанимает профессионала или организацию, он должен принять решение о принципах взаимоотношений.

Вид	Характеристика
<b>Сверхудовлетворение</b>	главная составляющая развития практической деятельности – это сверхудовлетворение существующих клиентов. Тем самым важны не только превосходное выполнение работы и великолепное обслуживание клиента, нацеленные на его «удовлетворение». Деятельность компании будет эффективной лишь в том случае, когда клиент весьма доволен результатами проделанной работы и жаждет снова работать с вами.
<b>Выращивание отношений с клиентом</b>	. Будущий бизнес должен быть заработан <b>выращиванием отношений с клиентом</b> , они должны быть «выпестованы». Только так эти отношения могут сохраняться на должном уровне. Клиенты ожидают от своих поставщиков услуг ощутимых инвестиций в развитие взаимоотношений. Им импонирует, если исполнители заказа будут тратить свое личное время (без возмещения расходов) на изучение их проблем, генерировать новые идеи. Они ожидают, что поставщики услуг будут проявлять готовность проводить время с клиентами, обсуждая будущие проекты, работая «сверхурочно» и т.п. Этот процесс требует разработки хорошо скоординированной программы маркетинга существующих клиентов.
<b>Выслушивание</b>	Выслушивание рынка, обозначаемое часто как «накопление информации о рынке». Эффективное позиционирование организации на рынке во многом зависит от того, насколько адекватно она понимает существующие устремления клиентов. Неудача в осуществлении этого шага приведет к тому, что организация начнет отставать и ей придется искать свое место на рынке, основываясь на догадках и предположениях о том, чего хотят клиенты. Определить потребность клиентов и то, каким образом они осуществляют свой выбор, можно достаточно легко, если организовано и методично проводить опросы клиентов, отраслевые собрания вместе со своими клиентами и слушать, а не говорить или продавать.

- Вещание.
- Ухаживание.
- Сверхудовлетворение.
- Выращивание отношений с клиентом.
- Выслушивание.

При этом важно отметить, что только использование всего комплекса дает желаемый результат. Что представляет собой каждая стадия?

Под **вещанием** понимается деятельность, направленная на создание потенциальных клиентов, формирование запросов и возможности работы с новыми клиентами. Эта деятельность направлена на предоставление информации рынку, интересующему консалтинговую компанию. Делает она это в надежде на новые контракты и запросы, а иногда и на требования выслать официальное предложение. Этот шаг включает в себя проведение семинаров и публикацию статей и книг, издание информационных бюллетеней и публичных выступлений. Все это, естественно, подразумевает наличие массового потребителя информации.

Новый вид деятельности – **ухаживание** возникает тогда, когда клиент каким-либо образом проявил заинтересованность и обозначил себя как возможного клиента. В этом случае фирма уже нацелена не на группу потенциальных покупателей, а на конкретного потенциального клиента. Традиционно этот вид деятельности называется «продажа и потребление». Однако в случае с профессиональными услугами эти слова не отражают всего того, что действительно требуется. Когда клиент нанимает профессионала или организацию, он должен принять решение о принципах взаимоотношений.

Оба рассмотренные шага относятся к успешным попыткам по привлечению новых клиентов. Однако, как показывает опыт, главная составляющая развития практической деятельности – это **сверхудовлетворение** существующих клиентов. Тем самым важны не только превосходное выполнение работы и великолепное обслуживание клиента, нацеленные на его «удовлетворение». Деятельность компании будет эффективной лишь в том случае, когда клиент весьма доволен результатами проделанной работы и жаждет снова работать с вами.

Кроме того, проявление внимания к клиенту в рамках текущего проекта является необходимым, но не достаточным условием для привлечения будущего бизнеса. Будущий бизнес должен быть заработан **выращиванием отношений с клиентом**, они должны быть «выпестованы». Только так эти отношения могут сохраняться на должном уровне. Клиенты ожидают от своих поставщиков услуг ощутимых инвестиций в развитие взаимоотношений. Им импонирует, если исполнители заказа будут тратить свое личное время (без возмещения расходов) на изучение их проблем, генерировать новые идеи. Они ожидают, что поставщики услуг будут проявлять готовность проводить время с клиентами, обсуждая будущие проекты, работая «сверхурочно» и т.п. Этот процесс требует разработки

хорошо скоординированной программы маркетинга существующих клиентов.

И наконец, огромное значение для развития практической деятельности имеет **выслушивание** рынка, обозначаемое часто как «накопление информации о рынке». Эффективное позиционирование организации на рынке во многом зависит от того, насколько адекватно она понимает существующие устремления клиентов. Неудача в осуществлении этого шага приведет к тому, что организация начнет отставать и ей придется искать свое место на рынке, основываясь на догадках и предположениях о том, чего хотят клиенты. Определить потребность клиентов и то, каким образом они осуществляют свой выбор, можно достаточно легко, если организованно и методично проводить опросы клиентов, отраслевые собрания вместе со своими клиентами и слушать, а не говорить или продавать.

### **8.3. Выслушивание клиента**

Система маркетинга фирмы, оказывающей консалтинговые услуги включает в себя комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают сельскохозяйственное предприятие с рынками сбыта его товаров.

Эти две системы (внешняя и внутренняя) соединены несколькими потоками. Предприятие налаживает связь с рынком и его элементами, маркетинговой средой и направляет туда информацию, продукцию сельскохозяйственного производства и услуги; в обмен оно получает деньги и информацию, сырье, услуги и т.д.

Конкурентное преимущество в сфере оказания профессиональных услуг во многом зависит от понимания потребностей клиентов. Лучший способ для глубокого понимания – это процесс выслушивания клиентов [33]. Что же представляет собой этот процесс? Это нечто большее, чем сбор информации в процессе поиска новых клиентов или поддержания контактов в ходе текущего проекта. Периодически проводимые маркетинговые исследования тут не помогут. Только структурированная программа сбора информации, ее анализ и применение в ежедневной практике консалтинговой компании помогут обеспечить реальное конкурентное преимущество и выявить возможности для предоставления новых видов услуг.

Отсутствие обратной связи с потребителями услуг компании может привести к тому, что она упустит возможность сделать свою продукцию конкурентоспособной. Консультант может иметь свое представление о конкретной услуге, однако важным является и то, чтобы клиент сам заявил о своей потребности в этой услуге. В связи с этим стратегическое планирование деятельности консалтинговой компании невозможно до тех пор, пока она не выявит потребности клиентов. Более выгодную позицию на рынке занимает такая организация, у которой есть программа долгосрочного анализа и планирования на основании таких данных, чем компания, которая пожалеет выделить средства на эти мероприятия. Следовательно, консультант должен:

- ◆ изучать группы пользователей;
- ◆ проводить обратные семинары;
- ◆ регулярно посещать отраслевые собрания клиентов;
- ◆ проводить маркетинговые исследования;
- ◆ проводить обсуждение заверченного проекта с группой проекта;
- ◆ поддерживать регулярную связь с клиентом.

#### **8.4 Маркетинговая работа с имеющимися клиентами**

Многие консалтинговые компании предпочитают уже имеющегося клиента как наиболее вероятный источник бизнеса. Однако для того, чтобы компания могла работать без оглядки ей необходим тыл. Им может быть хорошо продуманная программа по привлечению новых клиентов.

Маркетинг консалтинговых услуг особенно важен независимым консультантам, которые не могут позволить себе довольствоваться имеющимися проектами. В реальной жизни рассчитывать на то, что потенциальные клиенты уже знают о вас, не приходится. Неоднократно отмечалось, что по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому не нуждаются в массовой рекламе. До второй мировой войны бухгалтерские и юридические фирмы вообще считали ниже своего достоинства давать рекламу и активно заниматься сбытом своих услуг. И в наше время крупные консалтинговые компании по-прежнему не дают прямой рекламы. Лишь некоторые практикуют имиджевую рекламу, которая в большей степени влияет на сознание, чем на приведение потенциальных клиентов.

В аграрном секторе успешная реализация Приоритетного национального проекта «Развитие АПК» только за счет финансовых средств едва ли возможна. Важным элементом подъема сельского хозяйства в стране должны стать совершенствование техники и технологий и обучение работников на местах. Серьезный вклад в это может внести информационно-консалтинговая служба, которая в большинстве стран мира доводит новые знания до практиков.

Для распространения передового опыта, повышения квалификации, формирования положительного образа профессионального консультанта российские консультанты объединились в Ассоциацию аграрных консультантов России. Для сохранения старых связей, и привлечения новых консалтинговые компании должны постоянно работать с клиентом. Ассоциация организовала целую серию мероприятий для товаропроизводителей, руководителей местных органов управления сельским хозяйством. Другая возможность распространения информации – рассылка бюллетеня и консультации через Интернет-сайт ассоциации. Проблема заключается в том, что большая часть аграрных предприятий находится за чертой бедности. С такими хозяйствами возможен только личный контакт. Консультант должен быть специалистом в своей области и человеком

преданным своему делу тогда сельхозпроизводитель будет заинтересован в заключении с ним долгосрочного проекта.

## 8.5. Методы привлечения новых клиентов

Сегодня уделяется внимание необходимости повышения эффективности и рентабельности сельского хозяйства, а это требует применения передовых технологий и механизмов, обеспечивающих высокую производительность при минимальных затратах и максимальной загруженности.

Консультант нередко выступает «третейским судьей»: ведь он работает на конечный общий эффект хозяйства – экономический. Маркетинг в профессии консультанта имеет свои особенности:

- ▶ клиент не может заранее определить качество заказанной и уже авансируемой услуги;

- ▶ доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фактор доверия к конкретному консультанту, его фирме имеет в этом бизнесе особое значение;

- ▶ определяющую роль в продаже данных услуг имеет фактор личного общения, взаимоотношения – это есть основная сторона продаж.

Для привлечения новых клиентов фирма должна придерживаться основных правил:

- 1) «Правило малинового варенья».
- 2) Маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает.
- 3) Личные маркетинговые тактические приемы имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций.
- 4) Маркетинг должен быть своего рода приманкой, а не штурмом.

Первый и наиболее важный – **«правило малинового варенья»**: чем шире его размазываешь, тем тоньше становится слой. Другими словами, чем шире аудитория, к которой вы обращаетесь, тем слабее воздействие на нее. Поэтому всегда лучше уделить больше внимания небольшой, но хорошо отобранной аудитории потенциальных клиентов.

Второй принцип: **маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает**. Маркетинговые приемы, иллюстрирующие компетентность фирмы или отдельного консультанта (выступления на конференциях, проведение семинаров, публикации), действуют сильнее, чем те, которые только утверждают ее (корпоративные издания, прямая рассылка и «холодный обзвон»).

Третий принцип: **личные маркетинговые тактические приемы имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций**. В основе процесса получения заказа должно лежать предоставление клиенту возможности рассказать о его проблемах. Профессиональные услуги не являются массовым бизнесом. Любая маркетинговая программа должна отражать то, что клиенты завоевываются по одному.

Четвертый принцип: **маркетинг должен быть своего рода приманкой, а не штурмом.** Он должен содержать мягкий намек на то, почему потенциальному клиенту стоит больше знать о вашей фирме, предоставляющей консалтинговые услуги. Маркетинг – это подготовка ситуации, когда клиент захочет сделать следующий шаг, например, обсудить свои проблемы с вами. Необходимо сформировать вескую причину, позволяющую преодолеть традиционный скепсис клиента и обсудить свои проблемы с вами.

Таким образом, действительность консалтингового рынка в аграрном секторе такова, что консультантам необходимо предпринимать шаги по продвижению своих услуг, стремиться устанавливать контакты с потенциальными клиентами.

Можно выделить шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию:

- ◆ Не продавайте больше, чем можете поставить!
- ◆ Изображайте себя в соответствии с действительностью.
- ◆ Не черните других консультантов!
- ◆ Никогда не забывайте, что занимаетесь маркетингом профессиональных услуг!
- ◆ Старайтесь быть одинаково эффективны и в маркетинге и в работе!
- ◆ Считайте нужды и желания клиентов центральной точкой всего маркетинга!

## **8.6. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге**

Управленческое консультирование в противоположность другим сферам деятельности, в которых маркетинг представляет собой хорошо установившееся поле деятельности с широким диапазоном эффективных методов и каналов, находится в самом начале своей эры маркетинга.

Существует много маркетинговых методов и мероприятий. К наиболее популярным можно отнести:

1) Директ - мейл (прямая рассылка).

Поступающая на почту товаропроизводителей информация в виде различных листовок и буклетов, в том числе и от консультационных фирм, представляет собой рекламный материал. На основании многих буклетов трудно определить, какова компетентность и квалификация консультантов. Даже если информация в рекламе содержит интересный и подробный материал, она не гарантирует эффективность работы специалиста-консультанта.

2) Выставки и конференции.

Выставки и конференции позволяют товаропроизводителям ознакомиться с широким ассортиментом техники, технологий и практических решений, например, на выставке «Золотая осень» был проведен международный форум консультантов.



### 3) Презентации на собраниях профессиональных и торговых ассоциаций.

Если консультант умело проводит презентации и готов предоставить действительно интересные материалы, принимая участие на собраниях в аграрных и торговых ассоциациях, у него появляется возможность добиться, чтобы его имя запомнили.

### 4) Выпуск информационного бюллетеня.

Среди маркетинговых методов весьма эффективным может быть удобочитаемый, доступный и привлекательный информационный бюллетень, который может использоваться в прямой рассылке, на выставках и конференциях, презентациях и при других маркетинговых мероприятиях.

### 5) «Холодный обзвон».

«Холодный метод», т.е. выполнение большого объема исходящих звонков потенциальным клиентам с целью назначения встреч с их представителями, эффективен при установлении первичного контакта с потенциальным клиентом.

### 6) Создание контактной сети.

Создание сети контактов с коллегами и влиятельными клиентами – один из наиболее эффективных способов получения новых контрактов.

### 7) Публикации статей в журналах.

Публикации учеными в журналах своих статей полезны не только с научной точки зрения, но и с практической. Например, журналы, рассматривающие проблемы развития АПК, позволяют внедрять инновационные виды техники и технологии при помощи консультантов.

### 8) Издание книг.

Основания для рекламы консультационных услуг посредством издания книг и публикаций статей те же, что и в случае с презентацией. Авторство, как ничто другое, способно снискать вам авторитет и доверие рынка.

### 9) Мониторинг «острых» проблем.

Независимым консультантам, а особенно консультационным фирмам, приходится чутко реагировать на перемены во внешней среде потенциальных клиентов. Для того чтобы следить за изменениями среды, консультанту постоянно постоянно знакомиться со множеством газет, деловых изданий, популярных и специализированных журналов и книг, а также использовать Интернет.

### 10) Создание веб-сайта.

Это довольно пассивный метод. Однако и он позволяет повысить интерес к предоставляемым услугам.

### 11) Реклама в справочниках.

С ростом популярности Интернета значение бумажных справочников снижается. Однако можно рекомендовать консалтинговым компаниям разместить информацию о себе в основных справочных изданиях.

### 12) Реклама в информационных системах.

Информационными системами «Консультант Плюс», «Гарант» и «Ваше право» пользуется большинство руководителей, бухгалтеров и юристов предприятий, среди которых могут быть ваши потенциальные клиенты.

### 13) Реклама в печати.

Говоря о рекламе в печати, имеют в виду рекламу в газетах, журналах и справочниках. Газетная и журнальная реклама имеет свою специфику. Газеты имеют более короткий по сравнению с журналами жизненный цикл, который обычно не превышает двух суток. Поэтому следует выбирать тематические журналы или газеты для размещения рекламы.

### 14) Наружная реклама.

В целом использование наружной рекламы в консалтинговом бизнесе малоэффективно. Однако можно придумать несколько нестандартных подходов и к данному типу рекламы. Прежде всего необходимо найти такие места для рекламы, где потенциальные клиенты обязательно обратят внимание на вашу информацию.

### 15) Партнерские соглашения.

Один из способов получить работу – заключить договор с коллегами, которые выполняют масштабное задание. В этом случае можно стать субподрядчиком других консультантов, которые выступают в роли руководителей проекта.

### 16) Запросы на разработку технических предложений и смет.

Запросы на разработку технических предложений и смет размещают чаще всего государственные учреждения, грантовые фонды или фондовые организации, которые обязаны проводить тендер на проведение тех или иных мероприятий, а затем выбрать самый дешевый вариант. При этом качество работы претендентов не всегда учитывается.

### 17) Работа с кадровыми агентствами.

Чтобы стать внештатным сотрудником консультационной фирмы или штатным сотрудником той или иной организации, можно воспользоваться услугами кадровых агентств.

### 18) Рекомендации.

Наиболее эффективные консультанты вообще не занимаются маркетингом своих услуг. Они полагаются на устную рекомендацию со стороны своих бывших клиентов. Без сомнения, наилучший подбор подходящего консультанта – рекомендации.

### 19) PR-компания.

PR-компания позволит вам при проведении маркетинговых мероприятий самостоятельно или с привлечением специалистов использовать полученную информацию. Цель этого метода – привлечь к вам внимание потенциальных клиентов.

### 20) Спонсорская деятельность.

Для повышения эффективности маркетинговых усилий традиционная реклама может быть дополнена или заменена другими поддерживающими мероприятиями. Это может быть спонсорство или событийный маркетинг. Под спонсорством понимается любая финансовая или иная поддержка различных видов деятельности: общественной, спортивной, культурной и других, предоставляемая в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки. Под событийным маркетингом подразумевают

финансирование непродолжительных или локальных событий, например, концертов и выставок.

21) Проекты pro-bono (ради общего блага).

Социально значимые проекты дают возможность заявить о своей компании. Информационно-консультационные службы (ИКС) являются наиболее действенным средством повышения эффективности агропромышленного производства.

В основных направлениях агропродовольственной политики Правительства Российской Федерации на 2001-2010гг. подчеркивается, что для обеспечения подъема аграрной экономики все более острой становится потребность в создании государственной информационно-консультационной службы сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Перечисленные методы и мероприятия направлены как на пробуждение интереса к консультирующей фирме или консультанту и их продукту, создание новых возможностей для контракта с ними, так и на маркетинг отдельных продуктов консалтинговой деятельности.

## 8.7. Маркетинговая стратегия

При разработке маркетинговой стратегии, включающей целый ряд маркетинговых мероприятий, полезно воспользоваться приводимой матрицей, которая позволит выбрать, какие из рассмотренных методов вы можете и хотите применять. (Табл.6)

Таблица 6

### Матрица выбора методов консультирования

Стратегия	Могу?	Хочу?	Делать больше	Продолжать	Делать меньше	Мероприятия
1	2	3	4	5	6	7
1. Директ- мейл						
2. Выставки и конференции						
3. Презентации на собраниях ассоциации						
4. Выпуск информационного бюллетеня						

Продолжение табл. 6

1	2	3	4	5	6	7
5. «Холлодный» обзвон						
6 .Создание контактной сети						
7. Публикации в журналах.						
8. Издание книг						
9. Мониторинг «острых» проблем						
10. Создание веб – сайта						
11. Реклама в справочниках.						
12 Реклама в информационных системах						
13. Реклама в печати						
14 .Наружная реклама						
15. Партнерские соглашения						
16. Запросы на разработку технических предложений и смет						

1	2	3	4	5	6	7
17. Работа с кадровыми агентствами						
18. Рекомендации						
19. PR- компании						
20. Спонсорская деятельность						
21. Pro- bono						

Необходимо проанализировать каждый из 21 метода и спросить себя:

- а) можете ли вы самостоятельно реализовать ту или иную стратегию;
- б) хотите ли вы делать это.

Сконцентрируйтесь на вариантах, где оба ответа положительны. Сравните их с тем, что вы делали в течение последнего года. По тем методам, которые вы можете применять, но не хотите, ответьте на следующие вопросы:

- 1) если вы реализовали эту стратегию в недостаточном объеме, отметьте «Делать больше»;
- 2) если вы слишком сильно сконцентрировались на этом методе (без желаемых результатов), отметьте «Делать меньше»;
- 3) если вам кажется, что вы используете этот способ именно так, как надо, отметьте «Продолжать».

Теперь перейдем к вариантам, которые вы хотите использовать, но не можете. На данном этапе необходимо рассмотреть возможность привлечения специалистов со стороны. Сравните имеющиеся ресурсы с предполагаемыми затратами, а также оцените каждую стратегию с точки зрения эффективности достижения целей. Основной аргумент «против» – недостаток средств. В этом случае спросите себя: «Могу ли я позволить себе не делать этого?» Что касается методов, которые вы не хотите и не можете использовать, то их пока рассматривать нет смысла. Для тех стратегий, которые вы собираетесь реализовывать, составьте список конкретных мероприятий[35].

## 8.8. Поиск клиентов по Кросману

При разработке конкретной маркетинговой стратегии необходимо учитывать несколько общих соображений, на важность которых указывает в своей книге «Как заработать на консалтинге» Ф. Кросман [31]. Он пишет о том, что ошибкой многих консультантов в их стремлении охватить как можно

большую аудиторию является попытка представить себя универсальными консультантами и недооценка специализации консалтинговой деятельности. Но даже преуспевающие глобальные корпорации выпускают разные продукты для разных регионов, продвигая их различными способами. Именно специализация является в наше время ключом консалтингового успеха. Разным видам знания, как и различным клиентам, требуются дифференцированные маркетинговые подходы. Невозможно разработать одну специфическую маркетинговую программу, включающую все аспекты. Именно поэтому модель маркетинговой программы должна базироваться на выборе какой-то грани знаний консультанта и для клиента, нуждающегося в данных знаниях. Попытка продвинуть все свои услуги сразу и для всех – с целью «раскинуть самую широкую сеть для получения самого крупного дохода» – является пустой тратой средств.

Исходя из изложенных выше соображений, Ф. Кросман предлагает две маркетинговые стратегии, входящие в программу, названную «поиск клиентов» и предназначенную для того, чтобы те, кто нуждается в ваших услугах в настоящее время, проявили себя. Первая из этих стратегий связана с подготовкой и распространением доклада о способах разрешения проблемы, представляющей важность для потенциальных клиентов, с которыми вы больше всего знакомы и в решении которой наиболее компетентны. Вторая маркетинговая стратегия заключается в организации трех бесплатных часовых семинаров.

В книге Кросмана приводится подробное изложение всех «шагов» осуществления данной программы. Приведем лишь их краткое перечисление:

1. Выберите проблему, общую для большей части клиентуры.
2. Составьте доклад по данной теме, в котором дайте решение проблемы.
3. Подготовьте рекламный материал в конце доклада, «побуждающий клиента к действию».
4. Распечатайте доклад.
5. Разместите объявления о том, что вы бесплатно предлагаете свой доклад.
6. Ведите точную запись звонков.
7. Организуйте процедуру принятия звонков по поводу заказов.
8. Разошлите доклад, после чего лично позвоните каждому.
9. Выберите место для встречи.
10. Разместите рекламное объявление о бесплатном семинаре.
11. Составьте список с почтовыми адресами его потенциальных участников.
12. Разошлите приглашения на семинар тем клиентам, которые указаны в списке.
13. После рассылки писем продублируйте приглашения и по телефону.
14. Зарегистрируйте всех участников семинара.
15. Распространите свои материалы прежде, чем участники разойдутся.
16. В конце семинара отведите время для ответов на вопросы и кратких индивидуальных бесед.

17. На следующей после семинара неделе обзвоните всех участников.

18. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном материале с точки зрения желающего добиться улучшения ответной реакции.

19. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном семинаре с позиции желающего улучшить его посещаемость.

20. Повторите шаги 18 и 19.

Если в результате осуществления этой программы у вас появилось достаточно клиентов, советует Кросман, не отказывайтесь от этой программы и ее процедур. Продолжайте заниматься маркетингом, как и прежде, используя небольшие рекламные объявления о ваших информационных материалах и проводя краткие инструктивные семинары.

Цель всей программы – устроить как можно большее число ознакомительных встреч с возможными клиентами. Как отмечает Кросман, вы не получите заказ, пока не встретитесь с клиентом лицом к лицу на его территории.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) В чем состоит специфика маркетинга консалтинговых услуг?
- 2) Назовите шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию.
- 3) Что дает консультанту участие в собраниях профессиональных ассоциаций?
- 4) Расскажите о матрице, применяемой при составлении маркетинговой стратегии.
- 5) Опишите основные этапы маркетинговой программы, предложенной Ф. Кросманом и названной им «поиск клиентов».

## **Раздел 4. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **Тема 9. Поведение и коммуникация в консалтинге**

#### **9.1. Взаимодействие «Консалтинг – клиент»**

Консультанты живут проблемами сельскохозяйственных предприятий. Они приезжают, когда их зовут. Их день проходит в полях и на фермах. Успех их работы зависит от того, насколько работники хозяйства доверяют им.

Процесс консультирования – прежде всего это взаимодействие двух партнеров – консультанта и клиента. Поэтому успех консалтинговой деятельности во многом зависит от того, насколько удастся построить, а затем поддержать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Прежде всего, необходимо отметить, что видение клиентом и консультантом результата и путей выполнения задания может существенно различаться.

Работники хозяйства порой ощущают нехватку знаний. Особенно когда какой-либо культурой только начинают заниматься. Управление сельским хозяйством района и области предоставляет сельхозпроизводителям информацию, но как правило она носит общий характер. А консультанты приезжают и работают именно с проблемами конкретного хозяйства. Например, фирма «Консультант Агро» охватывает регион по праву считающийся молочным. В их число входят хозяйства в Суздальском, Юрьевском, Юрьев-Польском и Собинском районах, а также хозяйства и в Ивановской области. Регион – молочный, поэтому основная специализация клиентов – производство молока и частично пшеницы.

Для того чтобы максимально уменьшить уровень подобного риска, необходимо сделать так, чтобы определение проблемы стало в максимально возможной степени результатом совместной деятельности клиента и консультанта. Для этого разрабатывается и принимается совместно график посещения хозяйств. Нередко за день консультант «наматывает» до четырехсот километров, но это в «сезон». Более 90% всех обращений приходится к консультанту – зоотехнику по ключевым вопросам: кормление; составление рационов и их оптимизация. Корма – краугольный камень молочного животноводства. Поэтому, хотя договор и предусматривает



визиты в каждое хозяйство не реже одного раза в месяц, летом, в горячее время года, работники хозяйства ожидают более чуткого внимания.

Сопоставить определение проблемы клиентом и консультантом, постараться выработать общее понимание – значит заложить основу для здоровых рабочих отношений на всем протяжении выполнения задания. При этом как консультант, так и клиент должны быть готовы доработать свои первоначальные определения и постараться выработать совместные. Однако и эти определения также должны считаться окончательными. Результаты диагностики могут выявить новые проблемы, углубить достигнутое совместное понимание проблемы и тем самым привести к изменению первоначально согласованного определения.

На кормозаготовку консультант—зоотехник и консультант-агроном, по возможности, должны выезжать вместе для того, чтобы преодолеть еще в советское время сложившийся антагонизм: агроному нужно было повысить урожай, а зоотехнику была важнее питательная ценность корма. Поэтому консультант работая на конечный результат – экономический эффект должен найти правильное наиболее приемлемое решение.

Необходимость активного сотрудничества клиента с консультантом определяется следующими моментами:

1. Консультант во многом ограничен в своей деятельности, если клиент не хочет сотрудничать. Отказ в информации и в возможности обмена идеями с нужными лицами может повлиять на решение проблемы и качество этого решения.

2. Сотрудничество консультанта с клиентом помогает выявить и мобилизовать собственные ресурсы организации, так как очень часто наличие знаний и умений носит в организации латентную форму.

3. В условиях сотрудничества в решении проблемы у клиента отсутствует ощущение «навязанности» понимания проблемы и результатов выполнения задания. Клиенты, как это часто подчеркивается, должны «владеть» проблемой и ее решением и воспринимать их как свои собственные. В этом случае не формируется негативное отношение к изменениям, довольно часто наблюдаемое к предложениям извне.

4. И наконец, совместная работа на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и диагноза и кончая осуществлением и оценкой полученных результатов, позволяет успешно достичь такой важной цели консалтинговой деятельности, как обучение клиента.

В конечном счете отношение «консультант – клиент» всегда персонализируется. Консалтинговые услуги оказываются в прямом и непосредственном контакте. Так например, консультант фирмы «Консультант Агро» в хозяйстве «Кинобола» впервые среди клиентов внедрил выпойку телят «кефиром» – молоком, заквашенным с применением муравьиной кислоты, причем до того, как данный продукт стал широко применяться в Восточной Германии. Главный зоотехник «Кинобола» остался доволен результатом: основа здоровья молочной коровы закладывается в детстве, а с «кефиром» сохранность телят практически стопроцентна.[15].

## 9.2. Поведенческие роли консалтинга

Главный девиз сотрудников «Консультант Агро»: учиться, учиться и учиться. Практически все сотрудники фирмы имеют высшее профильное образование, но главный опыт они приобретают на практике. В зависимости от требований клиента и профиля консультанта можно выделить две основные поведенческие роли консультантов: по ресурсам и по процессу.

Роль **консультанта по ресурсам** (ее называют также экспертной или ключевой ролью) заключается в помощи клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения. Он снабжает необходимой информацией, проводит диагностическое изучение хозяйства, разрабатывает альтернативные решения проблемы, оценивает степень осуществимости предложения, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, вносит изменения в проект по мере его осуществления и т.д.

Сотрудничество руководства организации с консультантом по ресурсам может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта.

**Консультант по процессу** выступает при осуществлении консалтингового проекта как действующий фактор изменений. В его задачу входит обучение персонала хозяйства решению насущных проблем. Изучив организационные процессы, он предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений. Его первоначальная цель не заключается в передаче технических знаний и выработке и предложений конкретных решений. Консультант по процессу предлагает свои методы, подходы и оценки хозяйства клиенту, чтобы он сам мог проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

Иными словами, в то время как консультант по ресурсам предлагает клиенту, что изменить, консультант по процессу предлагает в основном, как изменить, помогая клиенту пережить процесс изменений и решить проблему человеческих отношений по мере их возникновения. Данная роль поведенческого консультирования и представляет собой метод сотрудничества.

Обе эти роли можно считать дополняющими друг друга. Так, на первом этапе роль консультанта по ресурсам позволяет лучше ознакомиться с клиентом. Далее консультант получает возможность выступить в роли консультанта по процессу, пытаясь вовлечь клиента в поиск решений внутри системы.

Консультант может выступать и в других ролях: пропагандиста, судьи, эксперта, инструктора, преподавателя, наставника, исследователя, надзирателя, философа. Но в основном от консультанта ожидают помощи в трех областях:

- ▶ реализация проекта (знание того, какие и когда следует проводить мероприятия);
- ▶ общение, коммуникация;
- ▶ организация и проведение совещаний.

Таким образом, клиент хотел бы, чтобы консультант обладал реальным опытом и глубокими знаниями своей технической сферы.

### 9.3. Методы взаимодействия на «систему клиента»

Для консультанта внедрение новой технологии или культуры не самоцель. Задача, стоящая перед консультантом, – активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать им в своих интересах. Тем не менее, консультант должен понимать, что его деятельность может оказать на некоторых людей довольно сильное влияние, поэтому он должен сознавать значительную ответственность.

Исходя из задач и ответственности консультанта, можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента: демонстрация технических знаний; проявление профессиональной честности в работе; использование настойчивого убеждения; выработка общего взгляда; использование участия и доверия; использование поощрений и наказаний; использование чувства напряженности и тревоги. Рассмотрим данные методы[35].

**Демонстрация технических знаний.** Консультант должен учитывать прежде всего, насколько он известен в организации как технический эксперт. В случае его известности и авторитета технически совершенные данные или предложения консультанта могут говорить сами за себя и воздействовать на позицию клиента.

**Проявление профессиональной честности в работе.** Клиент пристально следит за поведением консультанта. На отношение влияют его верность обязательствам, честность, методичность в подходе и эффективность работы. Эффективность усиливается, если люди видят, что консультант готов делиться своими знаниями и методами работы с ними.

**Использование настойчивого убеждения.** В этом широко применяемом методе убедить другое лицо в том, что действие, которое ему предлагают осуществить, является правильным, нужным и эффективным, помогает логика. Этот метод наиболее эффективен, когда консультанта воспринимают как человека, который знает, о чем говорит, и считается относительно объективным.

**Выработка общего взгляда.** Общий взгляд – это разделяемое с клиентом представление о том, в чем состоит проблема в организации, как пытается решить ее консультант и почему другие должны хотеть помочь ему. Кроме того, консультант может воздействовать на людей, демонстрируя энтузиазм в отношении того, что нужно сделать, и возможных результатов.

**Использование участия и доверия.** При этом методе влияния консультант признает и вовлекает других лиц, обращаясь к ним за советом и предложениями, доверяя им и полагаясь на них. При этом надо открыто признавать собственные ошибки, недостатки и нехватку знаний. Цель – создать атмосферу сотрудничества и взаимной ответственности для достижения общей цели. Этот метод совершенно необходим при консультировании на принципах сотрудничества, когда особо подчеркивается активное участие клиента и его «владение» проблемой, а также вовлечении в принятый решения, представляющих конечный результат задания.

**Использование поощрений и наказаний.** Консультанты могут публично признать (например, на собрании) компетентность другого лица, его достижения или исключительность вклада какого-либо лица в выполнение задания. При этом усиливается чувство самоуважения, что само по себе служит мощным стимулом поощрения. Наказанием может послужить отказ от приглашения на встречу, которую данное лицо хотело бы посетить, или же утаивание от него какой-либо информации.

**Использование чувства напряженности и тревоги.** Хотя не все это понимают, чувство напряженности и тревоги действительно играет определенную роль в консультировании. Часто само присутствие консультанта создает напряженность, поскольку строятся догадки о его скрытых причинах и возможных последствиях, которые смогут разрушить статус кво и повлиять на положение и интересы лиц или групп. Консультант может использовать существующую в организации напряженность для сбора информации и получения истинной картины ситуации. Конкуренция между подразделениями помогает определить, в каком из них лучше начать применять новый метод, чтобы продемонстрировать его практичность остальным подразделениям. Чтобы пробудить и усилить желание перемен, полезно объяснить, что случится с организацией или отдельным лицом, если отказаться или промедлить с осуществлением необходимых изменений, создавая таким образом чувство тревоги.

#### **9.4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент»**

Во взаимоотношении консультант – клиент вопрос психологической совместимости играет важную роль. Характер консультанта может раздражать клиента или находится в противоречии с нормами организации и не соответствовать ожидаемой манере поведения. С другой стороны, консультант может чувствовать себя дискомфортно и раздражаться в присутствии заказчика или быть недовольным отношением к нему со стороны организации клиента.

К немаловажным аспектам во взаимоотношениях можно отнести дар убеждения консультанта, источники мотивации, персональную этику, объективность, откровенность и степень лояльности.

Основными характеристиками клиентской организации должны быть приняты во внимание при выборе консультанта. Клиенты должны избирать найма консультанта, чья система убеждений противоречит основным принципам работы организации, за исключением того, когда клиент хочет рассмотреть возможность изменения этих принципов.

На процесс консультирования имеют воздействие некоторые элементы индивидуальности личности консультанта, включая внешний вид, используемую в разговоре лексику, биографические данные, интересы, стиль общения и другие характерные черты. Некоторые из этих элементов, такие как внешний вид и биографические данные, являются важным только тогда, когда они серьезно влияют на работу, для проведения которой консультант был приглашен. Индивидуальность консультанта становится проблемой тогда, когда люди настолько шокированы, что не могут концентрироваться на задаче или отвергают все попытки вмешательства. Однако это не означает того, что для достижения эффективности в работе стиль одежды, разговора и мышления консультанта должны подгоняться под стандарты организации. Как лицо постороннее для этой организации консультант может говорить и делать вещи, не позволенные обычным сотрудникам. Фактически может быть выгодным использовать возможность пригласить консультанта, который не будет точной копией сотрудников организации. Различные точки зрения на проблему помогут заказчику понять свою организацию лучше – ее уникальные качества и сильные стороны, а также нераскрытые возможности.

Как группа консультанты независимы. Их задача – предлагать новые идеи и свежий взгляд на проблему, а не поддерживать статус-кво.

Клиент должен сам решить, где эта грань, исходя из знаний о границах терпимости в своей организации. Сформировать мнение о личности консультанта помогает интервью. Существует только несколько личностных качеств, которые являются действительно важными: устойчивая психика; зрелое чувство реальности относительно того, что может, а что не может быть выполнено; высокий уровень сопротивляемости и терпимости к двусмысленным ситуациям.

Хороший консультант знает цену себе и своим возможностям и не питает иллюзий о том, что они способны творить чудеса. Доверие является немаловажным фактором во взаимоотношениях консультант-клиент.[35]

## **9.5. Мотивация консультанта**

Мотивация, как любого работника, так и консультанта, предполагает умелое сочетание материальных, моральных, а также индивидуальных и общественных стимулов к повышению количества и качества труда. Материальные стимулы в условиях рыночной экономики являются наиболее распространенными. Несмотря на очевидность прямой взаимосвязи между производительностью труда и размером его оплаты, на определенном этапе зависимость между этими показателями становится не линейной, а

функциональной. То есть при достижении некоторого уровня оплаты труда материальные стимулы начинают действовать все слабее, так как на первый план выходят другие (нематериальные) потребности работников[42].

В процессе работы любой консультант, рассчитывает на получение какой-либо выгоды. Она может быть мотивирована как денежным эквивалентом, так и положением в консультационной фирме, признанием профессионализма коллегами, удовлетворением от того, что помог другим, подтверждением профессиональных убеждений или какими-либо социальными причинами. Любая их комбинация хороша для тех пор, пока не мешает консультанту хорошо работать на пользу заказчику. Клиент вряд ли выяснит непосредственно, каковы истинные побуждения человека. Существуют некоторые полезные подсказки, которые помогут получить некоторое представление об этом [35].

Консультант, который работает исключительно за деньги или за статус в своей консалтинговой фирме, вероятно будет или соглашателем, или первоклассным продавцом. В первом случае консультант будет добиваться личного расположения и льстить клиенту. Во втором случае консультант распродаст всю продукцию, рисуя картину предложенного решения в розовом цвете и уверяя клиента, что все будет работать и в других ситуациях. Но клиент может столкнуться с некоторым нежеланием полностью объяснить методы решения существующих проблем или обсуждать потенциальные проблемы.

В течение ознакомительной встречи клиент должен настоять на получении понятных ответов на вопросы относительно принципов и стратегий консультанта. Допускает ли консультант, чтобы клиент задавал вопросы или попросту игнорирует их? Если клиент слишком часто говорит себе «чушь», значит что-то действительно не в порядке. Пора завершать диалог и искать другого консультанта.

## **9.6. Этика консультанта**

Каждый консультант соблюдает набор неких этических правил. Они появились на основе профессиональных убеждений, профессиональных мотиваций и опыта неудач в консультировании. Некоторые этические стандарты стали общепринятыми в области консультирования. Они включают объективность, честность, лояльность и конфиденциальность [35]. Однако не все консультанты интерпретируют эти принципы правильно или придерживаются этих принципов в своем поведении в специфических ситуациях. Клиенты должны знать этические взгляды консультанта, чтобы решить, является ли этот человек заслуживающим доверия в потенциально проблемных ситуациях.

Это выглядит не совсем корректно, если клиент начнет задавать прямые вопросы типа: «Вы будете лояльны? А честным? А объективным?» Однако при обсуждении опыта консультанта и потенциального подхода к проблемам

организации клиент должен понять, придерживается ли консультант профессиональной этики. Для этого клиент может задавать вопросы типа «А что, если...» относительно возможных ситуаций, которые включают в себя этические дилеммы. Можно также поинтересоваться у предыдущих клиентов относительно этического поведения клиента.

Общепринятые этические стандарты в области консультирования:

**Объективность.** Консультант, который безгранично верит в свою собственную концепцию оптимального решения проблемы, менее эффективен. Тот, кто сразу говорит: «У меня есть необходимое оптимальное решение, которое нужно вам», – может и опережать события. Консультант должен поработать с клиентом некоторое время, чтобы понять ситуацию полностью и определить пути ее решения. Эффективные консультанты будут слушать внимательно, впитывать данные, задавать вопросы и оставаться всегда готовыми воспринимать информацию. И если клиент захочет получить мгновенный ответ, консультант будет сопротивляться.

Эффективные консультанты работают на равных с клиентом чаще, чем пытаются ублажить их или продать специфическое решение. Этичный консультант – тот, кто предполагает более серьезную проблему или несколько других проблем, нежели видится пользователю, осознает, что будет более честно объяснить это клиенту, даже если тот думает, что это не так и даже не хочет слышать об этом. Консультант также поставит в известность клиента о любых обстоятельствах, которые могли бы повлиять на решение или объективность его суждений.

**Честность.** Некоторые консультанты утверждают, что они способны решать любые проблемы. Честные консультанты принимаются только за те задания, для работы над которыми они имеют соответствующую квалификацию, и если они уверены в том, что принесут реальную пользу организации. Они точно описывают свои умения и опыт. Например, консультант может ответить нет на предложение о работе, не относящейся к его области компетенции.

**Лояльность и конфиденциальность.** Личные изменения, а также изменения в фирме вынуждают идти на некоторые риски и ради получения новых преимуществ. Люди нуждаются в относительно безопасной среде, в которой они бы могли работать, разрешать конфликты и обучаться новым навыкам. Одна из задач консультанта заключается в том, чтобы создать такой климат. По этой причине консультант должен быть очень осторожен и отказываться раскрывать внутреннюю информацию относительно консультаций. В общем, консультант должен способствовать и не вредить организации клиента.

Первоочередная обязанность консультанта – это верность клиенту. Также он должен щепетильно относиться к тому, чтобы не использовать внутреннюю информацию для личной выгоды или для того, чтобы помогать другому клиенту за счет организации. И наконец, консультанты должны быть осторожными при использовании своих знаний, чтобы принести пользу, а не навредить клиенту.

## 9.7. Личностные качества консультанта

Во многом политика взаимодействия консультант – клиент зависит от личностного фактора, от степени их развития и образованности в данной области, консультантом должен работать специалист, а не технические исполнители. Личностный подход осуществляется в процессе личных бесед с клиентом, тестирования и анкетирования. Нельзя сказать, что положительный результат таких испытаний всегда означает безусловную компетентность. Однако комплексное использование различных методов позволяет снизить риск оценки до минимума[42].

Вместе с тем, как отмечает Ф. Бурнард, если мы задумываемся над тем, с какими людьми нам легко общаться, то вероятно, в некоторой степени мы согласимся с тем, что существует набор личностных качеств, которым должны обладать все консультанты [Д.л.28..С.21]. С его точки зрения, к необходимым личностным качествам, которым должен обладать консультант для создания атмосферы доверия можно отнести: эмпатию, теплоту, искренность.

**Эмпатия** – это качество является необходимым условием для всех специалистов. Оно предполагает способность встать на место другого человека и увидеть окружающий мир его глазами. Здесь важным является не только техническая сторона, но и человеческий фактор. Например, в договоре консультанта фирмы «Консультант Агро» предусматриваются визиты в каждое хозяйство не реже одного раза в месяц, но летом, в горячие дни, – дни кормозаготовки приходится приезжать и чаще. Такой подход приносит положительный эффект не только экономического, но и личностного плана.

**Теплота.** Как отмечает Ф. Бурнард, кажется маловероятным, что понастоящему «холодный» человек захочет быть консультантом либо, что он сможет быть действительно хорошим консультантом [Д.л.28]. Консультант должен проявлять участие в жизни людей, с которыми ему приходится иметь дело. Понятие «теплота» не следует путать с добродетелью. Слишком «теплый» человек может в дальнейшем поддаться влиянию другого человека, а это риск появления зависимости.

**Искренность.** Консультант может быть либо заинтересованным в результате, либо нет. Трудно симитировать искренность в процессе консультирования. Все зависит от вашего намерения. Искренность подразумевает ваше намерение помогать другому человеку или заботиться о нем.

Характер взаимоотношения «консультант – клиент» в значительной степени определяет успех или сбой процесса консультирования.

*Вопросы для закрепления материала*

- 1) Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
- 2) В чем состоит проблема совместимости консультанта и клиента?



- 3) Расскажите об этике консультанта в рамках взаимоотношения «консультант – клиент».
- 4) Расскажите о психологических проблемах взаимоотношения «консультант – клиент».
- 5) Какими личностными качествами должен обладать консультант?

## **Тема 10. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями**

### **10.1. Развитие информационных технологий в АПК**

С развитием компьютерной техники многие процессы производства и маркетинга стали программироваться. Однако в сельском хозяйстве из-за недостатка технических средств применение информационно – технических средств, применение информационных управленческих систем пока еще не может получить широкого распространения.

Впервые российские аграрники столкнулись с новыми комплексными системами управления при покупке за рубежом и внедрении у нас оборудования и технологий для птицефабрик, свинокомплексов и других индустриальных объектов. Но недостаточное использование электронной техники и технологии не позволяло в полном объеме применять информационные управленческие системы в нашем сельском хозяйстве.

Принятие рациональных и эффективных решений, развитие всех сфер экономики, включая АПК, решение экологических, демографических, национальных, культурных, политических и социальных проблем невозможны без использования гигантских объемов информации, без компетентных, т.е. хорошо информированных, специалистов, без соответствующей техники и информационных ресурсов. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации [35.С.307].

Сейчас, несмотря на сложное экономическое положение большинства аграрных товаропроизводителей совершенно очевидно, что для того чтобы претендовать на место среди влиятельных стран мира, необходимо изыскать средства для внедрения в хозяйствах компьютерных программ. В рамках решения Проекта государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы» это позволит увеличить производительность труда, снизить затраты и повысить качество продукции. Например, в ходе реконструкции и постройки новых животноводческих комплексов компьютерные программы по менеджменту стада получают все более широкое распространение и в странах СНГ. Какая реальная польза от

них, и чего ожидать не стоит? Университет прикладных наук г. Киля (ФРГ) провел эмпирическое исследование по этой теме.

Исследовалось влияние компьютерного менеджмента на сохранение здоровья животных. Кроме того, планировалось обследовать, как программы используются на практике насколько это позволяет снизить трудовые и финансовые затраты.

В настоящее время трудно предсказать, сможем ли мы догнать и перегнать передовые страны мира в процессе глобальной информации. Но несомненно, что без государственной политики в сфере информатизации и органов, способных реализовать эту политику, существенных сдвигов нам ожидать не приходится.

## **10.2. Консалтинг и информационные технологии**

Основным требованием современного развития АПК является переход от индустриального к информационному ведению хозяйства. Информатизация отрасли может быть достигнута за счет создания всероссийской сети информационных технологий (информационно-консультационных) центров (пунктов). На ИКЦ, как правило, возлагается задача сбора, хранения, обработки и передачи данных аналитического характера, формирование нормативной базы, маркетинговые функции, создание различных баз данных и т.д.

Надо сказать, что необходимость внедрения новых информационных технологий (НИТ) на базе средств автоматизации в немалой степени связана с радикальными преобразованиями нашего общества.

Консультант по информационным технологиям помогает менеджерам при принятии решений в случаях:

- приобретения и ремонта компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки и передачи данных;
- применения технологий intranet и более широкое использование мощных финансовых систем;
- защиты информационных систем и данных;
- использования компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки данных об оперативной деятельности (бухучет, маркетинговые данные и т.д.);
- использования аналитических компьютерных программ.

Например, в Германии было обследовано 19 хозяйств в федеральных немецких землях Мекленбург – Передняя Померания, Шлезвиг – Гольштейн, Нижняя Саксония и Бавария, которые работают с компьютерными программами ведения стада. Устный опрос хозяйств выявил следующие результаты: основной эффект – автоматизация, т.е. определение момента активности в качестве вспомогательного средства для определения момента осеменения коров и, как следствие, экономия времени в среднем 1,7 рабочих часов в год, что при общих среднегодовых затратах 40 часов на корову равно

примерно 40%. Однако данная программа остается только вспомогательным средством: полностью заменить человека с его специальными знаниями компьютерные программы не могут [Д.л.15].

Для российских товаропроизводителей использование данной программы позволило бы решить проблему нехватки рабочей силы. Но по своим затратным показателям «живой» консультант на данный момент является более доступным средством получения информации.

### **10.3. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России**

В современных условиях одной из важных проблем, решение которой призвано обеспечить выход российского АПК из кризиса является совершенствование механизма организации и управления агропромышленным производством. Решение данной проблемы невозможно без необходимой исходной информации. Многие зарубежные фирмы прибегают к использованию систем информационно-консалтингового обеспечения. Ведущей задачей таких систем является активное продвижение современных знаний в области сельского хозяйства, в результате чего осуществляется смычка «сельско-хозяйственная наука–сельхозпроизводитель».

В нашей стране Минсельхозпродом в 1993 г. была предпринята попытка создания общегосударственной системы подобной службы. Ее становление происходило в условиях экономического спада в АПК, отсутствия необходимой нормативно-правовой базы, начавшихся процессов реструктуризации сельскохозяйственных предприятий, недостатка бюджетного финансирования. Все это обусловило активный поиск источников финансирования деятельности информационно-консультационных служб. Например, в 1994 г. была начата реализация проекта ARIS (Agriculture Reform Implementation Support – поддержка сельскохозяйственных реформ). Цель проекта заключалась в том, чтобы облегчить переход к условиям рыночной экономики сельского хозяйства России. Основные направления проекта – развитие рыночной инфраструктуры\*, создание и распространение информационно – консалтинговых служб и обеспечение их необходимой информацией, развитие индустрии семеноводства, организация оптовых рынков сельхозпродукции.

Недостаточное финансирование на тот момент не позволило создать единую систему информационно-технического обеспечения агропромышленного комплекса.

Однако такая ситуация имеет и свой положительный момент. Дело в том, что темпы развития и внедрения новых компьютерных технологий у нас в стране в первую очередь определяются достижениями в разработке технического и программного обеспечения за рубежом. Поэтому процессы в

этой области в России идут с некоторым, постоянно сокращающимся, временным лагом. Это приводит к тому, что жизненные циклы некоторых технических новинок у нас значительно меньше. В такой ситуации, приняв десять лет назад документ об информатизации АПК страны мы достаточно быстро убедились бы в его несостоятельности, и, возможно, стали его заложниками.

Следовательно, у нас есть возможность учесть опыт предшественников, экономя при этом без того скудные средства. Вместе с тем, работу над проблемами применения новых информационных технологий на всех уровнях АПК, безусловно, надо продолжать, хотя бы для того, чтобы вырастить в сельской местности грамотное поколение пользователей средствами вычислительной техники.

До настоящего времени, одним из направлений информатизации отрасли являлось создание всероссийской сети информационных (информационно-консалтинговых) центров (пунктов). На ИКЦ, как правило, возлагаются задачи сбора, хранения, обработки и передачи данных аналитического характера, формирование нормативной базы, маркетинговые функции, создание различных баз данных и т.д. Вместе с тем, на современном этапе развития информационных технологий необходимо учитывать новые перспективные технические и программные решения. В частности, в рамках ИКЦ представляется целесообразным применение технологии которой наиболее целесообразным применением технологии intranet и более широкое использование мощных финансово-аналитических систем.

#### **10.4. Управление знаниями**

Системный подход в сфере информационных технологий предполагает внедрение многими крупными компаниями системы управления знаниями, которая в настоящее время стала неотъемлемой частью корпоративной идеологии. В то же время нельзя сказать, что концепция управления знаниями определена достаточно четко и однозначно. За последние годы ее отождествляли то с управлением документами, то с информационными системами для бизнеса, то со средствами коллективной работы и корпоративными порталами и многими другими нововведениями. Однако все более распространенным становится понимание того, что управление знаниями – это не просто отдельный продукт, а стратегия предприятия, направленная на организацию управленческих действий на базе всех информационных ресурсов фирмы.

Преимущество в конкуренции может быть достигнуто за счет того, что корпорация, использующая систему управления знаниями, понимает, какой информацией она обладает. Это является необходимым условием принятия адекватных решений в условиях острой конкурентной борьбы. Рассредоточенная в базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах, головах сотрудников, эта информация должна

быть организована таким образом, чтобы доступ к ней не был затруднен и она имела удобную для использования форму. То есть по существу проблема заключается в том, что мы практически не знаем, то а что, собственно, мы знаем.

С кадровой текучестью сталкиваются многие предприятия. Уходя сотрудник уносит информацию с собой, а вклад новых, как правило, не велик. Компания только тогда получит конкурентное преимущество, если она создаст культуру информационного обмена. В этом случае управление знанием само превращается в конкурентное преимущество.

Управление знаниями по праву можно считать всеобъемлющей стратегией корпорации. Эта стратегия направлена на выявление и практическое использование всей имеющейся у корпорации информации, знаний, опыта и квалификации сотрудников с тем, чтобы сократить время реакции на меняющихся рыночные условия и улучшить качество обслуживания клиентов.

По существу управление знаниями это есть систематическое приобретение, синтез, обмен и использование информации, идей и опыта для достижения успеха в бизнесе. К сожалению, недопонимание бизнес-структур амии важности «системы управления знаниями» было заложено непосредственными продавцами техники. Почти каждый продавец техники готов подписаться под лозунгом, гласящим, что управление знаниями целиком и полностью основывается на программном обеспечении и что именно оно разрешит все проблемы.

Несмотря на различия в понимании управления знаниями, можно выделить ряд общих характеристик, присутствующих, как правило, при всех обсуждениях этой проблемы [35.С.320]:

- ▶ первоначальная цель не снижение затрат, а возможность быстро принимать адекватные решения;
- ▶ управление знаниями, безусловно, достойно инвестиции, хотя количественно оценить обеспечиваемые преимущества довольно трудно;
- ▶ управление знаниями может дать сотрудникам четкое и согласованное представление об элементах, важных для компании;
- ▶ основные трудности связаны не с технологией, а с необходимостью преодоления ряда трудностей и штампов. Один из таких штампов – убеждение в том, что обладать знаниями выгоднее, чем ими делиться.

## **10.5. Внедрение систем управления знаниями в АПК**

Одна из важнейших задач развития АПК – создание системы управления знаниями. Наиболее существенным аспектом управления знаниями является стремление людей делиться своими знаниями об организации производства. Это позволит доставлять правильную информацию нужным людям в нужное время так, чтобы они могли предпринимать какие-то действия и создавать ценности.

Однако обеспечение знаниями и доступом к ним не гарантирует того, что они будут использованы реципиентом. Иногда люди не применяют по каким-либо причинам эти знания. Причиной может быть человеческий фактор: недоверие, гордость, упрямство, отсутствие времени и возможностей, страх принять на себя риск. Знать еще не значит делать.

Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями заключается в том, чтобы раскрыть их полезность, и убедить сотрудников принять эти знания. Проблема состоит в том, что иногда убедить человека принять знания бывает легче, чем заставить поделиться ими.

В аграрном производстве результат от применения управления знаниями, несомненно, трудно переоценить.

В статье «Управление знаниями – этапы внедрения» М. Мариничева описывает основные этапы этого процесса [Д.л.29].

**Первый этап** – это вводный – (Knowledge Introduction) очень важен. Он включает не только убеждение работников в его необходимости, но и предполагает выбор людей, которые реально заинтересованы в этом проекте.

На **втором этапе** проводится оценка ресурсов информации и знаний и их соответствие реальным потребностям сотрудников (Knowledge Audit). Эта оценка чаще всего проводится с помощью опросников, специально разработанных под цели проекта. Например, аудирование можно проводить для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников, как осуществляется управление знаниями о клиентах. Чтобы получить реальную картину, в опросники включают несколько групп вопросов. Например, товаропроизводителям, как считают аналитики, не хватает информации и знаний, которые им необходимы. Анализ вопросов, полученных в результате опроса показал, на самом деле не все из их знают, где можно взять необходимую информацию и знания. В ходе реализации проекта и по его завершении стоит провести повторные опросы, чтобы понять, что изменилось.

**Третий этап** (Develop Strategy) основан на анализе полученных ответов и здесь разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в хозяйстве – сценарий и технологические решения; политика управления знаниями (Knowledge Policy), в которой должны быть определены основные механизмы действия программы: какие именно знания особенно важны для хозяйства, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

**Четвертый этап** (Launch Program) – этап, на котором намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения; вводится в действие политика управления знаниями; меняется содержание входящих информационных потоков; составляются директории (каталоги) всех ресурсов; проводятся обучающиеся программы; составляются руководства пользования на новые источники информации и знаний и т.д.

Внедрение программы управления знаниями может занимать несколько

месяцев. Каждый этап проекта должен оцениваться и определяться его успешностью.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Дайте определение информационных технологий.
- 2) Что является основным сдерживающим фактором для товаропроизводителей при внедрении информационных технологий?
- 3) Как вы понимаете термин «управление знаниями»?
- 4) Опишите преимущества, достигаемые при применении методик управления знаниями.
- 5) Что является важным на каждом этапе проекта?

## **Тема 11. Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга**

### **11.1. Понятие, предмет, цель, и задачи информационного консалтинга**

Информационный консалтинг является подсистемой управленческого консалтинга. В соответствии с Европейским справочником – указателем консультантов по менеджменту информационный консалтинг относится к восьмой группе менеджмент-консалтинговых услуг.

Существует несколько трактовок понятия «информационный консалтинг». Так, специалисты по публич рилейшн считают информационный консалтинг видом политического консалтинга [37]. Нередко информационный консалтинг идентифицируют с информационный с информационно-технологическим (ИТ) консалтингом. К примеру, А. Бирюков, руководитель группы бизнес-анализа компании РДТЕХ, относит информационный консалтинг к услугам по программному обеспечению, разработке и внедрению информационных систем, которые оказывают ИТ-компания своим клиентам – заказчикам[9]. П. Шура выделяет ИТ-консалтинг как самостоятельное направление управленческого консалтинга, связанное с распространением интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия. С учетом заложенных в таких системах новых управленческих стандартов и принципов процедура их внедрения предполагает серьезную реорганизацию практически всех основных бизнес-процессов компании, а также параллельно определенную адаптацию программного обеспечения к индивидуальным особенностям предприятий – объектов внедрения [Д.л.30,С.41].

С начала 90-х г. на российском рынке прочно обосновались аудиторские фирмы, а затем и поставщики компьютерного оборудования, что привело к распространению расширительных трактовок самой индустрии

управленческого консультирования, к попытке включить в ее рамки всю деятельность новых участников независимо от ее характера.

Таким образом, **информационный консалтинг** – это услуга по программному обеспечению, способствующая развитию самой консалтинговой индустрии предполагающая широкое распространение информационных технологий, внедрение их практически во все сферы профессиональной деятельности, в том числе и в консалтинговую деятельность. **Целью** которого является удовлетворение информационных потребностей организаций, информационная поддержка и сопровождение эффективной деятельности и своевременного проведения организационных изменений клиентов-заказчиков.

Следовательно, предметом информационного консалтинга можно считать поиск возможностей удовлетворения разнообразных информационных потребностей организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- выявление информационных потребностей консультируемой организации;
- информационное сопровождение бизнес-делок;
- упорядочение информационных потоков в целом в организации или в отдельных ее звеньях;
- поиск путей совершенствования защиты бизнес-информации;
- поиск и предоставление нужной информации для своевременного проведения организационных изменений.

## **11.2. Предпосылки и закономерности появления информационно-консалтинговой деятельности**

Консультирование (консалтинг), означает обмен мнениями и как форма советования в обыденной практике существует достаточно давно. Можно, например, считать, что функции консультанта выполнял еще Архимед, который давал советы царю Гиероне II о том, как защитить Сиракузы от нападения римлян.

Консалтинг как вид профессиональной деятельности зародился сравнительно недавно, в начале XX в., в англоязычных странах, прежде всего в США. В России организационное оформление и институциональное становление консультационной деятельности приходится на конец 20-х–начало 30-х г. XX в., когда в стране развернулась в широких масштабах активная работа в области научной организации труда и управления во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата. К сожалению, в 30-е г. прошлого столетия исследования в этой области были прекращены.

В соответствии с законодательной базой в СССР не допускалось существование независимых экспертов, однако в некоторой степени независимость представления информационно-консалтинговых услуг все же



была. Она обеспечивалась в рамках хоздоговорных работ, когда консультант и клиент выступали в качестве равноправных и относительно независимых от государства сторон.

Уже в 70-е г. XX в. в СССР получила распространение комплексная система управления качеством (КС УКП), которая включала технические, экономические, социальные и организационные мероприятия, влияющие на качество от момента проектирования изделия до его эксплуатации. Оценка производилась по двум направлениям: качество выпускаемых изделий; качество труда всех работников предприятия. Данная система в настоящее время успешно развивается и совершенствуется с помощью консультантов.

В 1967 г. была создана Государственная система научно-технической информации (ГСНТИ) в СССР. Как утверждает Текучев В.В., по размаху и всеохватности своей деятельности эта система не имела аналогов [45.С.17].

После распада СССР функции всесоюзных органы научно-технических достижений и передового производственного опыта в сфере народного хозяйства стали выполнять отраслевые органы научно-технической информации. В таком усеченном виде система НТИ вошла, к примеру, в информационно-консультационную службу агропромышленного комплекса (ИКС АПК) [39].

В ходе перехода к рынку в стране сложилась и реально функционирует многоукладная экономика. Появились различные по форме собственности сектора и типы хозяйств: возникли иные, чем прежде, трудности организации их взаимодействия. Это продиктовало и новые потребности в решении задач организации управления на всех уровнях экономики при посредстве информационно-консультационных фирм.

Страны с развитой экономикой достигли высоких результатов в области производства материальных благ за счет резкого повышения производительности труда. Во многом этому способствовало создание и функционирование хорошо отлаженной системы информационно-консультационных служб Extension service.

В нашей стране одним из положительных примеров российской информационно-консалтинговой службы является деятельность Регионального информационно-консалтингового центра на базе Рязанской государственной сельскохозяйственной академии имени профессора

П.А. Костычева [4. С.36].

### **11.3. Взаимосвязь информационного консалтинга с другими науками**

В силу своей разносторонности информационный консалтинг тесно связан с различными областями научного знания. Ему присуща связь с информатикой, экономикой, менеджментом и маркетингом, философией, социологией, психологией, политологией и др. (Рис.18) Консультант обязан обладать искусством творческого общения с людьми, определяя существо рассматриваемой проблемы находить и интерпретировать необходимую для

анализа информацию, правильно ее анализировать, обеспечивая объективный характер предлагаемых рекомендаций.

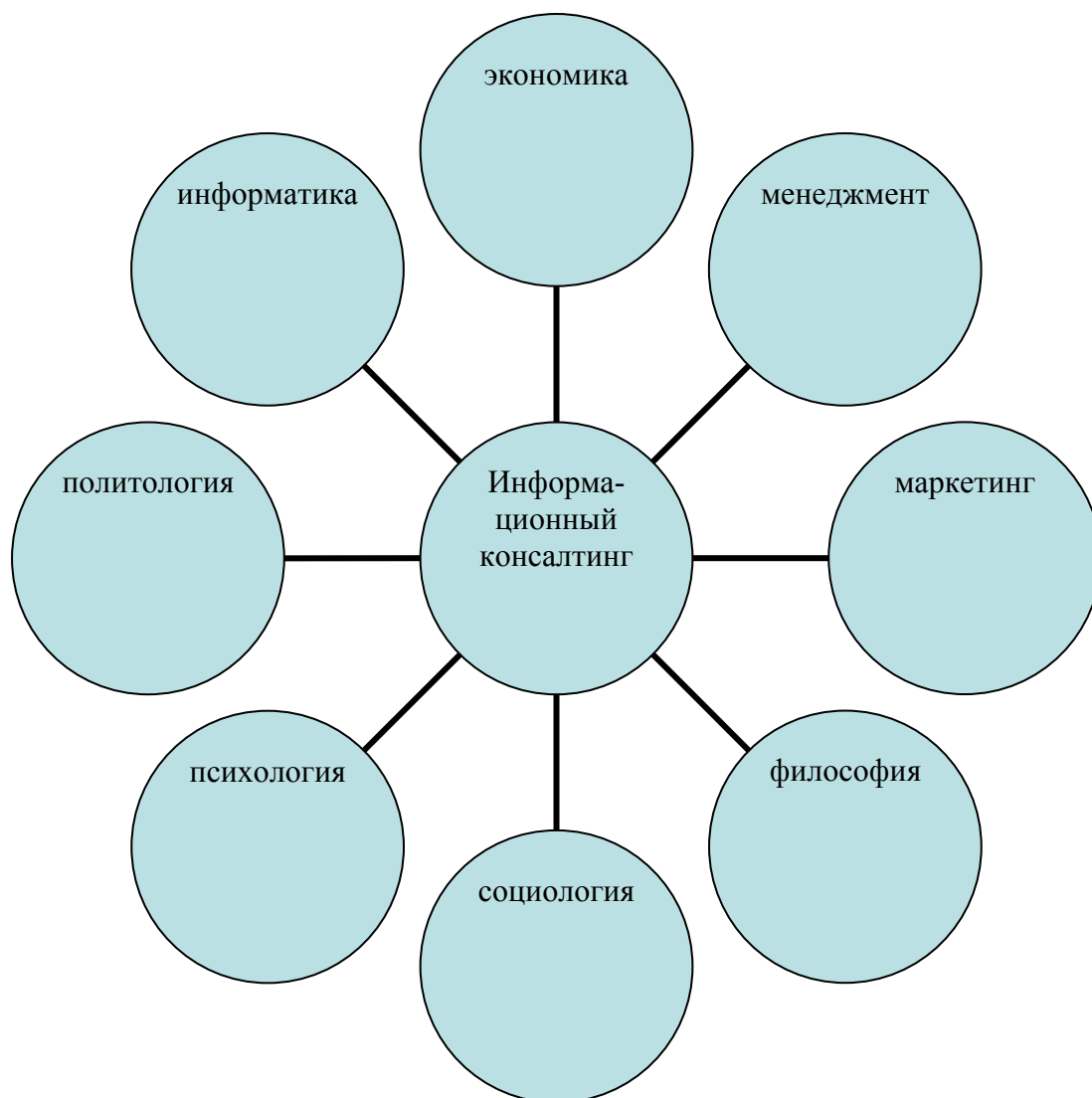


Рисунок 18. Схема. Связь информационного консалтинга с другими науками.

Гульковский А.В. и Рысюк В.Н. считают, что сотрудничая с другими людьми, консультант должен быть хорошим психологом, опираясь, опираться на достижения современных наук [24.С.8].

**Информатика** – это наука, изучающая структуру и общие свойства научной информации, а также вопросы, связанные с ее сбором, хранением, поиском, переработкой, преобразованием, распространением и использованием в различных сферах деятельности, которая является основополагающим условием при работе консультанта.

В **Экономике** связь с консалтингом прослеживается через экономические процессы. В информационном обществе понятие «экономика» аккумулирует в себе знания, основанные на обработке и хранении информации. Это

экономика, в которой большая часть валового внутреннего продукта (ВВП) обеспечивается деятельностью по производству, обработке, хранению и распространению информации и знаний. Для многих прогнозов грядущего информационного общества характерно утверждение, что в развитии всех основных сфер экономики этого общества ведущая роль принадлежит электронно-информационным техническим связям. Сама информация отождествляется с товарной продукцией.

**Менеджмент** – это способность организовать деятельность людей таким образом, чтобы управленческие процессы способствовали динамике информационно-консалтинговой деятельности специалиста, а **маркетинг** предполагает реализацию информационно-консалтинговых услуг.

**Философия** – это наука, влияние которой на консультанта прослеживается через общую методологическую базу.

**Социология** – это наука о закономерностях развития и функционирования общества, которое нуждающийся в профессиональной компетенции специалиста, владеющего той или иной информацией и способного оказать существенную помощь любому человеку, испытывающему трудности в процессе личной социализации. Связь с информационным консалтингом здесь также прослеживается через снабжение необходимой информацией специалистов по социологии о происходящих социальных процессах.

**Психология** – это наука, тесно связанная со знанием закона поведения человека в той или иной ситуации. Она базируется на способах его выживания в трудных условиях конкуренции и рынка. Связь ее с информационным консалтингом прослеживается в том, что консультант должен также знать законы психологии при проведении экспертизы, выявлении проблем организации, сложных ситуаций, возникающих при управлении персоналом.

**Педагогика**, – наука о воспитании и обучении. Ее связь с информационным консалтингом прослеживается через необходимость передачи знаний, умений и навыков человека. Переобучение, повышение квалификации персонала сегодня нельзя качественно провести не учитывая педагогические законы.

**Политология** – это наука, изучающая политическую систему и политическую жизнь общества, проблемы внутренней политики и международных отношений. Взаимосвязь здесь позволяет консультанту оценивать те или иные события, косвенно или прямо влияющие на организацию, с политической точки зрения.

#### **11.4. Принципы информационной консалтинговой деятельности**

Информационный консалтинг должен отвечать ряду принципов, следование которым позволяет провести его качественно, быстро, системно и планомерно. Принципы – это основные правила и нормы поведения, которые присущи данному виду деятельности (таблица 7).

Таблица 3

**Принципы информационной консалтинговой деятельности**

<b>№</b>	<b>Принцип</b>	<b>Характеристика принципа</b>
1	Независимость	Предполагает, что консультант по своему особому положению стоит вне организации – клиента, не имеет личных интересов на предприятии; взаимоотношения с клиентом регулируются на условиях контракта, в рамках технического задания и графика выполнения работ.
2	Научность	базируется на диалектическом методе познания, учитывает требования экономических законов развития производства, использует нововведения и передовой опыт, новейшие методы экономических исследований.
3	Честность	Заключается в обязательной приверженности консультанта долгу, а также следовании общим нормам морали.
4	Объективность	Определяется тем, что консультант пользуется достоверной, проверенной информацией, реально отражающей объективную действительность.
5	Профессиональная компетенция	Связан с тем, что консультант должен владеть необходимым объемом знаний и навыков, позволяющим ему оказывать квалифицированные качественные, отвечающие современным требованиям консалтинговые услуги.
6	Эффективность	Определяется прогнозом получения положительных эффектов в результате манипулирования интеллектуальным товаром, который консультант не только производит, но и делает его доступным для всех, кто в нем нуждается.
7	Соблюдение этических норм	Предполагает, что консультант берется за выполнение заданий только тогда, когда у него имеется достаточная квалификация; интересы клиента он ставит выше своих личных интересов.
8	Конфиденциальность	Консультант не должен разглашать информацию о клиенте ни при каких обстоятельствах.

Перечисленные в таблице принципы свидетельствуют о том, что информационный консалтинг тесно связан с управленческим консалтингом и является его подсистемой.

### **11.5. Методологический инструментарий информационного консалтинга**

Методология и методика изучения дисциплины «Информационный консалтинг в АПК» аналогичны используемых при изучении любых других экономических наук: *методологическая основа* – материалистическая диалектика (изучение всех явлений и процессов в динамике; возникновение и развитие их во взаимосвязи и взаимообусловленности, в переходе от количества к новому качеству, в борьбе противоположностей и т.д.); наиболее *общие методы* изучения – индуктивный (когда на основе отдельных фактов приходят к общим выводам) и дедуктивный (ведение исследования от общего к частному). Среди конкретных методов изучения экономических наук – прежде всего *статистический* (сбор и обработка массовых данных о явлениях или процессах, группировки, индексы, корреляционный анализ и т.д.); *монографический* (детальное изучение какого-либо явления или процесса); *расчетно-конструктивный* (главным образом для определения перспектив развития); *экспериментальный* (для определения экономического эффекта); *экономико-математический* (нахождение оптимальных значений множества взаимосвязанных переменных).

Для более детального рассмотрения происходящих изменений на предприятии к конкретным методам можно отнести: технические, структурные, управления человеческими ресурсами; составления информационных баз.

Технические методы предполагают совершенствование производственных процессов (например, ротация – изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью).

Структурные методы – это создание новых ролей, или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация).

Управление человеческими ресурсами – этот метод предполагает работу с людьми, клиентами-заказчиками.

Составление баз данных означает, что консультантом при оказании определенных видов деятельности используется определенная база данных.

Что касается методов обучения, то следует иметь в виду, что содержание и формы традиционных методов, нацеленных на усвоение «готовых» знаний, обеспечивают степень усвоения материала в лучшем случае на 30-50% и не решают проблемы умения применять полученные знания на практике, не дают навыков самостоятельного приобретения знаний. Для обучения

предпринимательству информационного консультирования необходимы новые образовательные технологии и методики.

## 11.6. Функции информационного консалтинга

Сущность любого явления выражается в его функциях, т. е. тех задачах, для решения которых оно предназначено. Информационный консалтинг является подфункцией управленческого консалтинга, следовательно, он выполняет те же функции.

Под **функцией информирования** понимается предоставление в распоряжение общества, его обучающих и управляющих структур, предпринимательских, коммерческих и иных организаций информации об интересующих их социальных объектах, особенностях их изменения и развития в современном обществе. Эта функция позволяет информационному консалтингу стать важным фактором информационного пространства, в рамках которого происходят все явления и процессы общественной жизни.

Под **научной, или познавательной функцией** понимается то, что информационный консалтинг опосредованно помогает глубже понять сущность тех или иных социальных явлений, раскрыть динамику, тенденции и перспективы их развития, влияние на социально-экономические и общественные процессы в стране.

Не менее важными являются **исследовательская и диагностическая функции**, которые позволяют установить и изучить признаки, характеризующие состояние социальных объектов, в том числе признаки социальной напряженности, экстремальных ситуаций, конфликтов, что содействует своевременному принятию необходимых управленческих решений, способствующих поддержанию социальной системы в динамичном и устойчивом состоянии.

Также надо отметить, что данные функции подразумевают охват всех значимых сторон деятельности, всестороннего изучения их причинных зависимостей в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации, которые оказывают решающее воздействие на результаты работы субъектов хозяйствования в условиях информационного общества.

**Посредническая функция** предполагает, что консультант оказывает клиенту помощь в выборе правильной стратегии в области информационных технологий, подборе деловых партнеров как внутри страны, так и за ее пределами, а также в выявлении наиболее перспективных объектов сотрудничества для осуществления прямых инвестиций, совместных действий в области производства, сбыта продукции и т.д.

Также надо отметить и **обучающую функцию**. Она связана с организацией и проведением семинаров для служащих заказчика как по информационным технологиям вообще, и по эффективности их использования в соответствующей отрасли: повышением управленческой квалификации

руководителей; развитием новых, передовых навыков управления путем обучения руководителей без отрыва от трудовой деятельности в рамках конкретного информационного консалтингового проекта.

Перечисленные функции следует всегда применять комплексно, в тот или иной момент времени преобладают различные функции информационного консультирования.

### **11.7. Особенности взаимодействия информационных технологий и аграрного консалтинга**

На современном этапе развития АПК особое значение придается повышению эффективности агропромышленного производства. Решающая роль при этом принадлежит научным достижениям в области информационных технологий. Под термином **«информационные технологии»** понимается совокупность методов и средств целенаправленного изменения каких-либо свойств информации посредством интеграции компьютеров, электроники и средств связи.

К **технологическим средствам** относят – хранение, обработку и передачу информации. Эти технологические средства позволяют управлять внутренними процессами предприятия (производство, складской учет, бухгалтерский учет и т.п.), а также контролировать взаимодействие предприятия с внешней средой (с поставщиками, потребителями, партнерами, конкурентами).

В настоящее время в аграрном секторе сложилась весьма непростая ситуация. Анализ фактического состояния уровня управления отраслями сельскохозяйственного предприятия показал, что система управления за годы реформ почти не изменилась и зависит от авторитета руководителя, от сложившихся за многие годы традиций в управлении, что делает его неустойчивым в современной экономике.

Таким образом, одной из важных проблем, решение которой призвано обеспечить выход российского АПК из кризиса, является совершенствование механизма организации и управления агропромышленным производством, а это невозможно без информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности.

Большинство решений связано с автоматизацией бухгалтерского учета, который, в свою очередь, не может отвечать всем требованиям оперативного управления производственными процессами. Возможно, поэтому на сельскохозяйственных предприятиях, как правило, используются такие общеизвестные компьютерные типовые решения фирмы, как «1С: Бухгалтерия, «1С: Торговля и склад», «1С: Зарплата и кадры» для платформы версии 7.7. Решения для платформы версии 8.0 не получают широкого распространения в силу своей высокой стоимости. При этом бухгалтерский учет в сельском хозяйстве ведется преимущественно в ручном режиме, а сами программы используются лишь для формирования отчетности в

регламентированном государством виде. Естественно, в такой ситуации трудно говорить об эффективном управлении производством.

Надо отметить, что среди множества сфер в АПК, в которых можно получить консалтинговые услуги, три наиболее близки к управленческому консультированию: по инженерно-техническим вопросам; по юридическим проблемам; по бухгалтерскому учету и аудиту.

Но как отмечалось выше, для сельского хозяйства на сегодняшний день среди вариантов программного обеспечения существует очень небольшое количество отраслевых решений. Эти продукты не могут удовлетворить все управленческие потребности, а сервисное обслуживание не предполагает изменение функциональности программ под нужды каждого предприятия.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Объясните, как вы понимаете термины «консалтинг», «информационный консалтинг», «консультирование», «консультант».
- 2) Какова роль консалтинговых служб в экономически развитых странах?
- 3) С какими, по вашему мнению, науками взаимодействует информационный консалтинг?
- 4) На каких принципах основывается деятельность специалиста, занимающегося информационным консалтингом?
- 5) Чем обусловлены особенности форм и методов консалтинговой деятельности в АПК?
- 6) Перечислите функции информационного консалтинга.
- 7) Дайте определение термина «информационные технологии».

## **Тема 12. Консалтинг информационных потребностей организации**

### **12.1. Информационная среда организации**

Консультант должен быть заинтересован в коренном улучшении работы организации, рассчитывать ситуацию как бы изнутри и снаружи, отлично знать особенности организационной деятельности и методы управленческого консультирования.

Информация здесь играет очень важную роль. В традиционном понимании **организация** – это устойчивая формальная социальная структура, которая берет ресурсы из окружающей среды и обрабатывает их, чтобы произвести продукцию. Субъект «организация» рассматривается и как целостный механизм (по А. Файолю – «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив. Организация (фирма, предприятие и пр.) пронизана множеством информационных потоков. Эти потоки можно определить как



внешнюю и внутреннюю информационные среды любой организации.

**Организация** для того чтобы выжить, должна вступать во взаимосвязь с другими предприятиями. Эти связи базируются на внешних и внутренних потоках информации. **Внешние информационные потоки** отражают отношения между предприятием и экономическими и политическими субъектами, действующими за его пределами. Они определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, конкурентами и пр. Согласно Мескону, внешнее окружение организации выглядит следующим образом. Какими бы удачными не были внешние предпосылки, внутренняя организация деятельности существенно влияет на его конечный результат.

**Внутренние информационные потоки** определяются отношениями, сложившимися в трудовом коллективе, а также производственными знаниями (ноу-хау). На внутренние информационные потоки влияют производственные и кадровые параметры. Производственные параметры включают характеристики хозяйственных стратегических областей, организации и хода производственного процесса, фирменной культуры, применяемой техники и т.п. К кадровым параметрам относят психологические особенности персонала, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации [48.С.61].

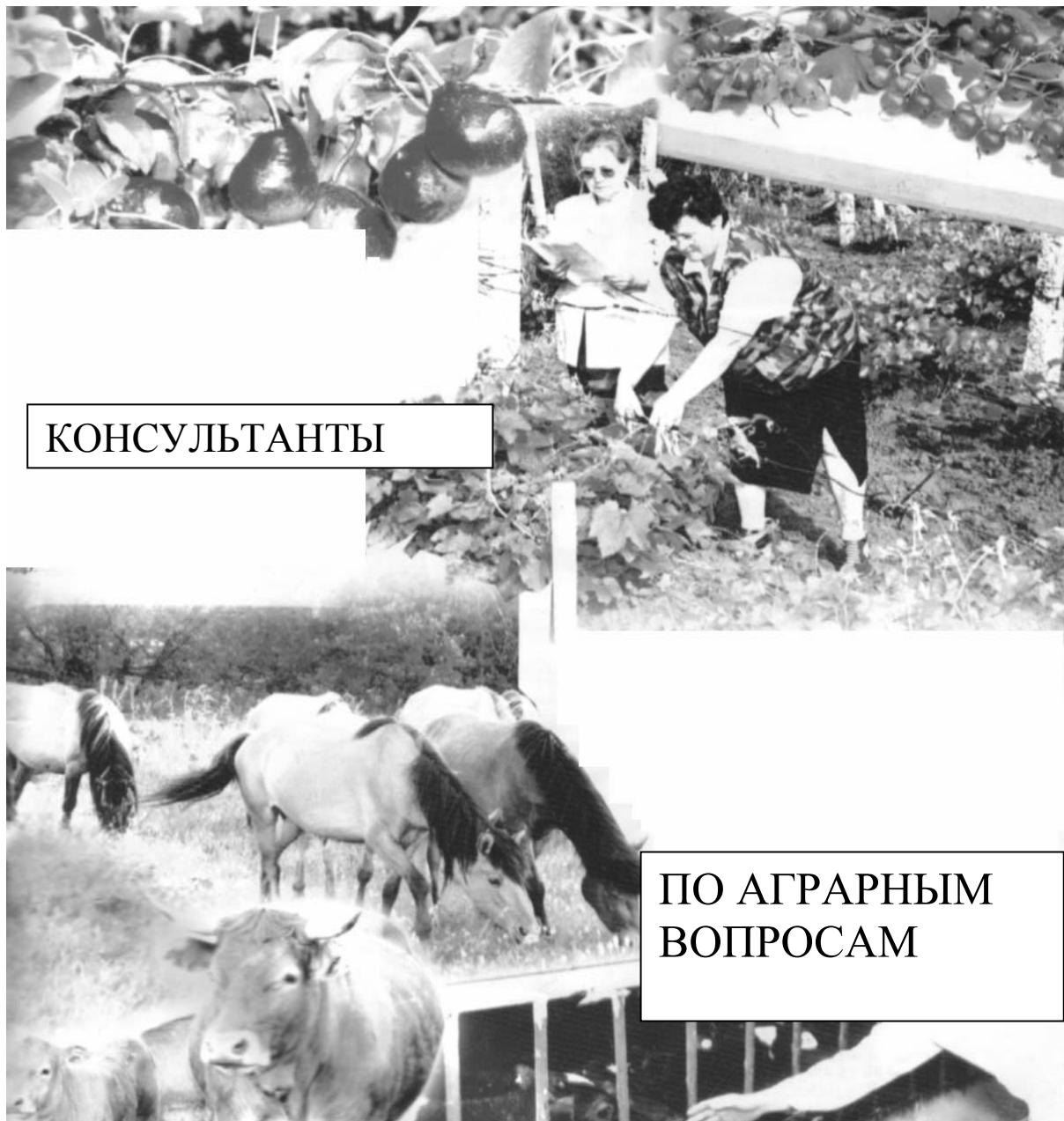
Анализ благоприятных внешних возможностей и угроз деятельности предприятия предполагает сбор, обработку, оценку значимости для предприятия важнейших изменений во внешней среде (экономической, социальной, технической, политической, международной). Для анализа внутренней среды организации применим системный подход, так как организация состоит из множества частей (элементов, тесно связанных между собой).

В современных условиях функционирование предприятия немыслимо без использования информационных технологий. Таким образом, современные методы преобразования предприятия затрагивают не только организацию, но и ее информационную систему. **Информационная система** – это система, реализующая автоматизированный сбор, обработку, манипулирование данными и включающая технические средства обработки данных, программное обеспечение и обслуживающий персонал [4.С,65].

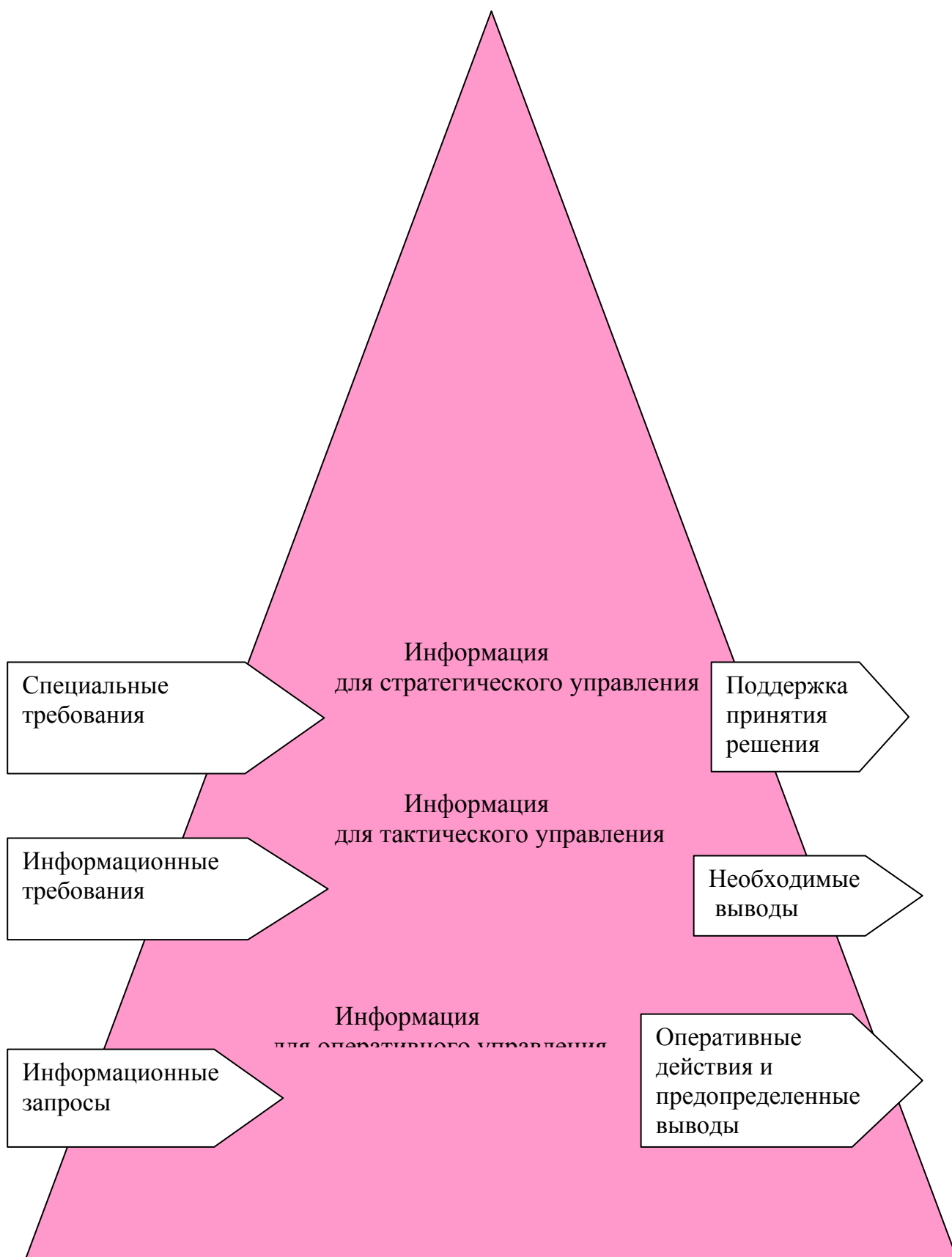
## **12.2. Информационные потребности организации и механизмы их обеспечения**

Консалтинговые фирмы, вступая во взаимоотношения с заказчиками постоянно развиваются, совершенствуются, обретают новые формы, которые сегодня имеют самый широкий диапазон – от частных консультантов и экспертиз до сотрудничества в реализации крупных долговременных проектов, например, программ реструктурирования систем управления предприятиями АПК. Управление, как известно, – это целенаправленная

деятельность, использующая главным образом информационный поток (рис.19).



Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. На(рис.20) [48.С.38] представлена информационная пирамида, отражающая информативность данных и характеризующая степень удовлетворения потребностей в информации различных уровней системы управления.



**Рисунок 20. Схема. Пирамида, характеризующая степень удовлетворения информационных потребностей различных уровней управления**

Происходящие в современном обществе изменения вызывают необходимость совершенствования систем управления, переключения основного внимания с оперативного управления на стратегическое, ориентированное в будущее.

Это соответствует перемещению центра тяжести к вершине информационной пирамиды.

Следует знать, что потребность, понимаемая как нужда, необходимость, относится к числу первичных экономических категорий, играющих ключевую роль в понимании движущих сил, побудителей производственной экономической деятельности.

Природа потребностей чрезвычайно многообразна. Как известно, в обществе объективно действует закон возвышения потребностей, согласно которому по мере развития человечества потребности непрерывно приобретают качественно новый облик. Так же и производство по мере развития и совершенствования инициирует и порождает новые потребности.

С переходом на цивилизованные формы экономических взаимоотношений резко возрастает потребность в средствах осуществления различного рода взаимосвязей. Одним из средств цивилизованных экономических контактов и является информация. Понятие «информация» имеет несколько интерпретаций. Одно из них – информация – это отчужденное знание, выраженное на определенном языке в виде знаков алфавита, записанное на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации (опубликованное). Отсутствие информации вызывает информационную потребность – осознанное понимание различия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом.

Процесс насыщения производства и всех сфер жизни и деятельности человека информацией называется **информатизацией**. Постепенно процесс насыщения приводит общество в такое состояние, когда его называют **информационным обществом**. В свою очередь, информационное общество – это такое общество, в котором созданы все условия для удовлетворения информационных потребностей граждан, организаций и государства; большинство работающих либо занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, либо не в состоянии выполнять свои производственные обязанности без этих процессов. Это значит, что граждане такого общества обладают определенной **информационной культурой** – умением работать с информацией и использовать для ее получения, обработки и передачи компьютерные информационные технологии [21.С.14].

Таким образом, **информационная потребность** – это необходимость получения информации, требуемой для решения конкретных задач, стоящих перед пользователями.

Каждая организация обладает своими индивидуальными чертами и спецификой бизнеса. Для того чтобы информационный план будущей информационной системы был эффективным, консультант должен иметь

представление о длительных и краткосрочных информационных потребностях организации [4.С.73].

### **12.3. Информационно-аналитическая и экспертная деятельность консультанта**

Чтобы принять правильное управленческое решение в сложной социально-политической и экономической ситуации в стране, в условиях возрастающей конкуренции в различных сферах жизнедеятельности общества, руководителей различных организаций требуется повышение качества управленческих решений. Нельзя принять правильное решение, не располагая разносторонней информацией о явных и скрытых процессах, происходящих в управляемой структуре и во внешней среде.

Современный информационный рынок России, на который возлагаются определенные надежды, формируется достаточно активно. Появившиеся значительные и ранее малоизвестные информационные возможности и технологии способствовали внедрению новейших и традиционных информационно-аналитических и экспертных процедур в процесс управленческого труда, расширили его техническое обеспечение. Это в первую очередь суперкомпьютеры, оптические диски, средства сетевого сопряжения, оперативные малогабаритные средства полиграфии и копирования.

В процессе реализации каждой из фаз управленческого цикла неопределенность выбора управленческого решения из возможных вариантов может возникать неоднократно, а значит, в процесс будут неоднократно «встриваться» процедуры экспертизы, чтобы снять (снизить) неопределенность при выборе.

Под **экспертизой** следует понимать род деятельности, который связывает функционально, технологически и организационно аналитическое, оценочное исследование какого-либо объекта, выделяемого по определенной системе признаков описания [4.С.85].

В современной информационно-аналитической и экспертной деятельности консультанта в значительной степени используются результаты теории и практики ситуационного управления. Ситуационное управление в чрезвычайных условиях российских реформ, развиваемое в рамках информационно-аналитической деятельности, базируется на:

- ▶ задачах и методах адаптивного управления;
- ▶ планировании эксперимента и оптимизации в системах управления;
- ▶ основах случайного поиска и случайного поиска в задачах оптимизации;
- ▶ имитационном моделировании и управлении производством;
- ▶ экспертных оценках;
- ▶ теории принятия решения;
- ▶ теории и практике ситуационного управления.

Следует указать, что развитие теории ситуационного управления в значительной степени связано с применением семиотичного подхода к управлению, а это имеет непосредственное отношение к информационно - аналитической и экспертной деятельности. Таким образом, **Информационно-аналитическая деятельность** – это целостная совокупность принципов методологического, организационного и технического обеспечения индивидуальной и коллективной мыслительной деятельности, позволяющая эффективно обрабатывать информацию с целью совершенствования качества имеющихся и приобретения новых знаний, а также подготовка информационной базы для принятия оптимальных решений [32.С.28].

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Как вы понимаете термин «организация»?
- 2) Что такое информационная система?
- 3) Что такое информационная потребность организации?
- 4) Что такое информационно-аналитические работы?
- 5) Что такое экспертиза?

## **Тема 13. Информационные ресурсы в информационном консалтинге**

### **13.1. Сущность и содержание понятия «информационные ресурсы»**

Термин «информационный ресурс» возник еще в 1960-е г., однако до сих пор отсутствует его общепринятое определение. Большинство специалистов рассматривают информационные ресурсы как совокупность справочно-информационного фонда (СИФ), материально-технической базы и кадров информационных работников.

Некоторые исследователи считают, что информационный ресурс включает технические средства (ЭВМ, средства связи, терминалы и т.д.), источники информации (документы, сообщения) и людей (пользователей ИС и их персонал). (Рис.27)

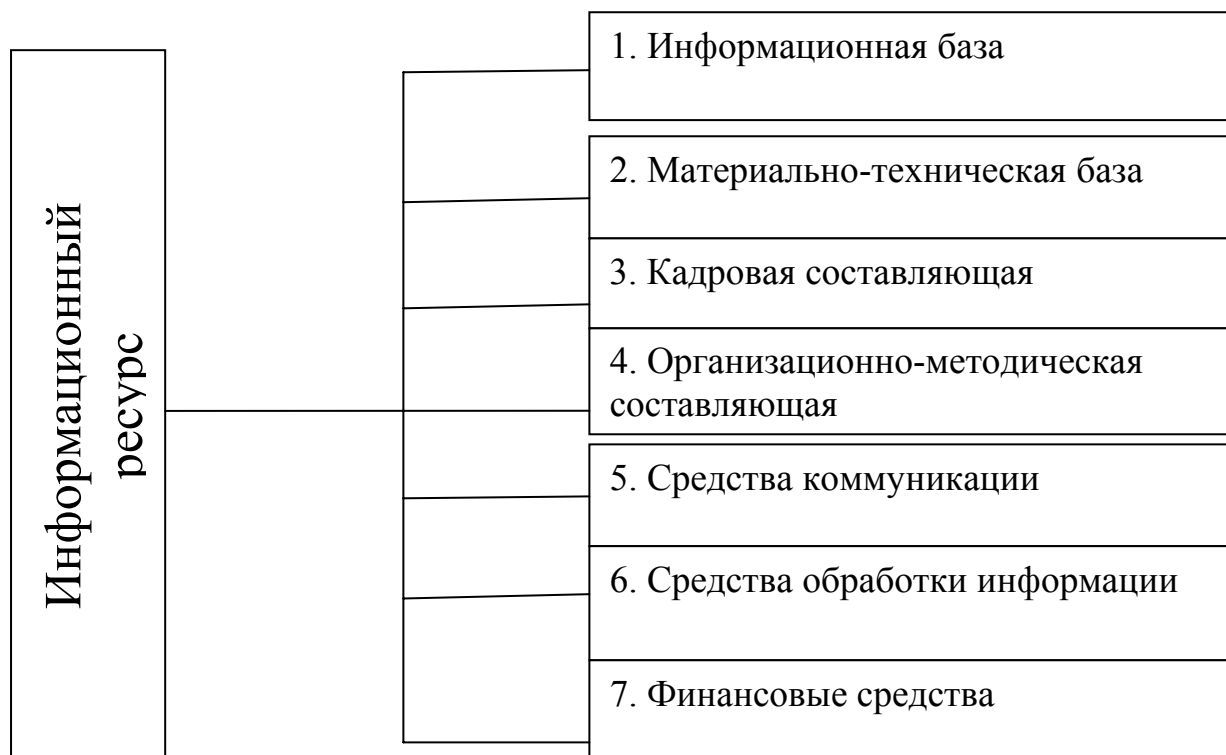
Другие подразделяют информационные ресурсы на три основные группы:

- 1) данные, зафиксированные на любых носителях, а также навыки обращения с ними;
- 2) средства передачи данных и коммуникаций, включая навыки их использования;
- 3) средства обработки данных и информации, в том числе интеллектуальные возможности человека.

Таким образом, **информационные ресурсы** следует оценивать как составную часть научно-технического потенциала, как комплексную динамическую систему, включающую целый ряд взаимосвязанных

компонентов: материально-технических, кадровых, финансовых, информационных [4.С.95].

Составляющие компоненты информационного ресурса приведены на (рис.21)



**Рисунок 21. Схема.Составляющие компоненты информационного ресурса.**

Определяющим критерием информационного ресурса в отличие от других является его высокая ресурсосберегающая активность: относительно небольшие расходы сырьевых, трудовых, энергетических ресурсов в информационно-консалтинговой деятельности.

Ресурсосберегающие свойства информационного ресурса обусловлены следующими качествами информации:

в процессе многократного использования информация не расходуется, а ее потребительская стоимость не утрачивается, при этом ее ценность не уменьшается, а наоборот, возрастает;

с ростом числа потребителей информационные ресурсы не истощаются, а увеличиваются;

в отличие от других видов ресурсов информация является продуктом интеллектуальной деятельности человека и представляет идеальный товар, производитель которого не лишается его при продаже [4].

Любая организация существует в некоторой внешней среде. Она же обладает и своей собственной внутренней средой. Внутренняя среда организации формируется совокупностью структурных подразделений предприятия и работающих там людей, технологическими, социальными,

экономическими и другими отношениями между ними. В зависимости от источника возникновения в рамках организации имеется внутренняя и внешняя информация, составляющая ее информационные ресурсы. Информация внутренней среды, как правило, точная, полно отражает финансово -хозяйственное состояние. Ее обработка часто может осуществляться с помощью стандартных формализованных процедур. Примером внутренней информации является информация о людях, работающих в организации, о продуктах, затратах, жалобах, услугах, технологических процессах, сферах применения продукта, методах сбыта и технике продаж, поставках, каналах сбыта.

Внешняя среда – экономические, политические субъекты, действующие за пределами предприятия, и его отношения с ними. Это экономические, политические, социальные, технологические и другие отношения предприятия с клиентами, поставщиками, посредниками, конкурентами, государственными органами и т.п. Информация из внешней среды, как правило, неточна, приближительна, противоречива. Поэтому она требует нестабильных процедур обработки. Примером внешней информации является информация о рынке, конкурентах, тенденциях изменений в деловой среде страны и состоянии международных рынков, покупателях, спросе, требованиях клиентов и конкурентов, изменении законодательства [21.С.18].

### **13.2. Характеристика основных показателей информационного ресурса**

Составляющие информационного ресурса характеризуются следующими показателями:

1) информационная база;

Объемом и структурой и справочно-информационного фонда – первичных документов;

Объемом и структурой справочно-информационного фонда – вторичной информации, справочно-поискового аппарата;

Объемом информации, содержащейся в автоматизированных базах данных;

Полнотой по отношению к мировому документальному информационному потоку;

Степенью оперативного поступления информации;

Информационной ценностью публикаций (например, по цитируемости);

2) материально-техническая база:

Суммарным объемом внешней памяти ЭВМ;

Численностью и структурой парка копировально-множительной техники;

Числом автоматизированных банков и информационных систем, терминалов;

Наличием и характеристиками программного обеспечения;

3) кадровая составляющая:

Численностью специалистов по сбору, анализу, обработке, хранению и передаче информации;



Функциональной и образовательной структурой специалистов;  
Уровнем квалификации;

4) организационно-методическая составляющая:  
Уровнем методологии, организации и управления научно-информационной деятельностью;

Уровнем развития сети служб информации, их взаимодействием;  
Наличием и уровнем методологических и нормативных документов, регламентирующих научно-информационную деятельность;

5) средства коммуникации:  
Количеством издаваемых научных журналов, сборников и других изданий на различных носителях;  
Числом проводимых научных форумов (съездов, конференций и др.);  
Количеством библиотек и архивов;  
Наличием средств связи (телефонной, телеграфной, спутниковых каналов и других средств передачи, не относящихся к материально-технической базе информационного ресурса в силу их универсального использования);

6) средства обработки информации:  
Средствами аналитико-синтетической переработки информации;  
Средствами иной интеллектуальной деятельности специалистов, в том числе потребителей информации;  
Экспертными и другими информационными системами, позволяющими обрабатывать информацию с целью получения нового знания;

7) финансовые средства:  
Затратами на различные виды информационной деятельности (заработную плату, закупку ЭВМ и создание информационных систем, подписку на информационные издания, включая валютные);  
Затратами на информационные услуги, издательскую деятельность и т.д.

В многокомплексной структуре информационных ресурсов главнейшим звеном является объем научного знания (так называемый 1-й компонент). Все остальные звенья – вспомогательные, они лишь обеспечивают процесс сбора, хранения, передачи и использования информации. Однако отсутствие или недостаточный уровень развития хотя бы одного компонента информационных ресурсов может прервать или резко затормозить процесс инновации знания [4].

### **13.3. Анализ взаимодействия различных информационных ресурсов**

С точки зрения стратегии государственной информационной политики представляет интерес анализ тесного взаимодействия различных информационных ресурсов (ИР), а также их комбинированного использования при решении задач государственного управления, экономического и социального развития.

Органы управления всех уровней, хозяйственные субъекты, учреждения, общественные объединения, отдельные граждане формируют для

обеспечения своей деятельности информационные ресурсы, различные по объему и способам организации и представления, а также носителям. В то же время основным объектом государственной информационной политики являются информационные ресурсы, используемые для решения задач государственного управления, а также предназначенные для обслуживания внешних пользователей (т.е. лиц и субъектов, не связанных непосредственно с их формированием).

Информационные ресурсы, предназначенные для обслуживания внешних пользователей, в том числе путем распространения производимых на их основе информационных продуктов, формируются различными информационными органами. К ним относятся:

- библиотеки;
- архивы;
- статистические органы;
- институты;
- бюро;
- отделы научной, научно-технической, патентной, нормативно-технической информации;
- информационно-вычислительные и информационно-аналитические центры;
- справочные и информационно-консультационные службы.

Организационная структура российских информационных ресурсов (ИР) и некоторые обобщенные данные об ИР различных групп организаций представлены в (Табл. 8) [4.С.106].

Подобные организационные структуры формируются в государственном секторе (в федеральной собственности, в собственности субъектов Федерации, в муниципальной собственности) и в негосударственном секторе. Они объединены единым методическим руководством, наличием общих нормативных документов, налаженной системой информационных потоков.

В настоящее время складывается система правовой информации, призванная объединить неэффективно функционирующие ведомственные и региональные системы информации о нормативно-правовых актах, принимаемых различными органами управления.

Предприятия и организации, действующие в сфере материального производства, экономики и финансов, социального обслуживания и здравоохранения, культуры, жилищно-коммунального и бытового обслуживания населения, образования, помимо обращения к информации из специализированных источников создают собственные, так называемые встроенные информационные ресурсы, непосредственно связанные с осуществлением их основной деятельности. Они обычно применяются в рамках определенных технологических процессов и управленческих задач (файлы АСУ, АСУП, АСУТП; рабочие карточки; комплекты технической и чертежно-конструкторской документации и другие рабочие документы).

## Организационная структура Российских информационных ресурсов

РОССИЙСКИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ							
Библиотечные сети России	Архивные фонды РФ	Органы государственной статистики	НТИ	Системы правовой информации	Органы власти и управления	Предприятия и организации	Частные лица
Фонды более 150 тыс. библиотек объемом более 6650 млн.ед. хранения	Более 1млн. архивных фондов объемом более 460 млн.ед.хранения	Данные о 4 млн. юридических лиц по 240 формам статистической отчетности, банки документов «Статистика России», «Бухгалтерская отчетность юридических лиц», ЕГРПО и др.	Информационные фонды более 30 органов НТИ федерального уровня, 69 региональных Центров НТИ, отраслевых органов НТИ, ОНТИ предприятий и организаций	Централизованные фонды и БД Высших органов власти РФ, органов местного самоуправления, законодательных органов и судов всех уровней ведомств	Информационные фонды и БД высших Органов власти РФ, органов местного самоуправления, законодательных органов и судов всех уровней	Информационные ресурсы, непосредственно обеспечивающие деятельность предприятий народного хозяйства и государства и социального сектора, вкл. БД объемом более 100 Тб	Личные библиотеки, архивы, компьютерные файлы, другие виды информационных ресурсов

Начиная с середины 90-х г., когда фактически распались существовавшие ранее государственные и муниципальные адресно-справочные службы массового пользования, постоянно действующие информационные ресурсы, предназначенные для регулярного справочного обслуживания массового пользования, до сих пор в России не созданы.

Важной и наиболее быстро развивающейся составляющей информационных ресурсов являются электронные массивы информации (ЭМИ), часто объединенные в базы и банки данных, входящие в состав автоматизированных информационных систем (АИС). Наиболее крупным статистическим обследованием ЭМИ является выборочное одновременное исследование предприятий и организаций основных отраслей экономики для определения уровня их информатизации. (Табл.8)

Отметим, что обязательной регистрации в настоящее время подлежат лишь БД, созданные с использованием средств госбюджета. Регистрируются также, но в добровольном порядке, негосударственные БД, создатели которых заинтересованы в продвижении на рынке информационных продуктов и услуг. Вследствие этого сбор и систематизация обобщающих данных по ЭМИ представляются весьма затруднительными. Некоторое упорядочение в деле учета создаваемых БД внесло постановление Правительства РФ

«О государственном учете и регистрации баз и банков данных» от 28 февраля 1996 г. № 226. В соответствии с этим постановлением государственную регистрацию ЭМИ осуществляют три организации: НТЦ «Информрегистр», НИИ «Контур» и НТЦ «Система». Результаты регистрации отражаются в издаваемом НТЦ «Информрегистр» каталоге. В (табл.9 и 10) [4.С.107] представлены данные о составе зарегистрированных российских БД по отраслям народного хозяйства и назначению. (рис.Таб.9)

Из структурных изменений состава российских БД следует отметить продолжающиеся падение доли некогда доминировавших БД НТИ, появление и ускорение развития картографических и геоинформационных БД, а также БД, встроенных в мультимедиа- и обучающие системы.

Для многих комплексных задач государственного и хозяйственного управления, особенно на муниципальном и территориальном уровнях, необходимо объединение разнообразных собираемых организациями различных ведомств сведений, относящихся к определенным участкам местности, т.е построение кадастров и реестров. Специфика, перспективность и общественная значимость такой информации определяют необходимость рассматривать их как особый вид информационных ресурсов.

Одним из важнейших формируемых в настоящее время информационных ресурсов рассматриваемого типа является земельный кадастр. Он содержит сведения и документы о правовом режиме земель и иных объектов учета, об их распределении по собственникам земли, землевладельцам, землепользователям, арендаторам и категориям земель, об их количественных, качественных и экономических характеристиках.

Таблица 9

## Базы данных по отраслям народного хозяйства

1	Общее число пред- приятий, Ед.	Из них предприя- тия, имеющие базы данных	Используемые базы данных, шт.	
			4	Из них разрабо- танные собствен- ными силами
			Всего	
ВСЕГО по отраслям народного хозяйства	54607	29139	792190	395192
В том числе:	9922	5775	251513	187754
Промышленность				
Сельское хозяйство	2197	917	11694	5297
Лесное хозяйство	271	124	1279	653
Транспорт	2931	1631	61437	34894
Связь	2931	1631	61437	34894
Строительство	895	494	14444	9410
Материально-техническое снабжение и сбыт	4782	2335	32457	15794
Торговля и общественное питание	3874	1960	73979	41622
Заготовки	294	136	655	213
Информационно- вычислительное обслуживание	312	217	2315	929
Организации, осуществляющие Операции с недвижимостью	41	24	243	102
Организации, осуществляющие общую коммерческую деятельность по обеспечению функционирования рынка	95	63	406	228
Геология, разведка недр, гео- дезическая и гидрометеоро- логическая служба	265	149	1825	928
Жилищное строительство	674	377	7255	3939

Окончание табл. 9

1	2	3	4	
Коммунальное строительство	1171	668	12234	5133
Бытовое обслуживание	177	104	625	261
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение	313	1679	33815	11389
<b>Образование:</b> подготовка кадров с высшим и средним специальным образованием	4499	1189	10021	3401
Подготовка кадров с высшим образованием	1377	583	5201	2404
Подготовка кадров со средним специальным образованием	448	279	3433	1904
Подготовка и повышение квалификации рабочих и других работников	929	304	1768	500
Общее образование	843	228	1202	336
Дошкольное воспитание и учреждения для воспитания детей, оставшихся без попечения родителей	2208	366	3583	654
71	12	35	7	
Культура и искусство	570	269	1736	563
Наука и научное обслуживание	2098	1215	22241	15935
Прочие отрасли	15335	9199	244407	531623

Таблица 10

**Распределение зарегистрированных российских баз данных по назначению**

Класс БД по назначению	Доля ДБ данного класса, %
Справочные	51,0
НТИ	19,1
Учебные	15,5
Исследовательские	15,0
Учебно-статистические	13,9
Производственно-технические	12,7
Массовой информации	10,6
Официальной информации	8,5
Управленческие	8,4
Коммерческие	6,8
Финансовые	4,6
Архивные	4,0
Проектно-конструкторские	1,8

Помимо кадастровых информационных ресурсов, содержащих сведения об объектах, огромное значение для решения широкого спектра экономических, социальных и политических задач имеет информация о субъектах, т.е. о физических и юридических лицах, фиксируемая в регистрах и реестрах. К таким информационным ресурсам относятся:

- ◆ Единый государственный регистр предприятий и организаций;
- ◆ Государственный реестр общественных объединений и религиозных организаций;
- ◆ регистры отдельных групп населения;
- ◆ регистры промышленных предприятий;
- ◆ регистры сельскохозяйственных предприятий;
- ◆ регистры подрядных организаций;
- ◆ реестр импортеров и экспортеров РФ и др.

Задача в этой области состоит в создании Единой системы государственных кадастров и регистров, которая должна объединить во взаимосвязанный комплекс государственные кадастры, ведущиеся на единой геоинформационной основе в соответствии с определенными правовыми, технологическими и экономическими нормами. В результате государственные кадастры и регистры должны стать еще одной инфраструктурой универсальной системы российских информационных ресурсов.

Оценка такой важной структурной характеристики информационного ресурса, как его имущественная принадлежность, в настоящее время затруднена из-за нерешенности ряда правовых вопросов и отсутствия налаженной системы учета информационного ресурса как собственности. Очевидно, что основная часть общественно значимых информационных ресурсов принадлежит государству (библиотеки, архивы, ИР органов статистики). Принадлежность информационных ресурсов предприятий и организаций различных отраслей народного хозяйства, науки, культуры, социальной сферы фактически соответствует принадлежности самих предприятий и организаций к различным формам собственности. Частично оценить распределение информационных ресурсов предприятий и организаций позволяет ЭМИ. Данные о распределении БД по формам собственности, полученные на основе данных отчета о нем, приведены в (табл.11) [4.С.113].

**Распределение баз данных российских предприятий и организаций  
по формам собственности**

Формам собственности	Доля, %
Федеральная собственность	24,0
Собственность субъектов Федерации	6,1
Муниципальная собственность	10,3
Собственность общественных организаций	0,3
Частная собственность	15,4
Смешанная собственность	43,9

С вопросом о собственности информационных ресурсов тесно связан вопрос о потреблении их для производства информационных продуктов и услуг. Использование информационных ресурсов связано с функционированием различных каналов и существованием способов распространения информационных услуг: СМИ, рекламных агентств, библиотек, рынка печатной продукции и электронных изданий, рынка информационно-справочных, информационно-аналитических и информационно-консалтинговых услуг, телекоммуникационных сетей, систем пейджинговой связи и т.д.

Как показывают, в частности, материалы социологического исследования, проведенного Институтом гуманитарных коммуникаций (г. Москва), основным источником информации для большинства пользователей в России являются СМИ. Однако СМИ не дают обществу всей необходимой информации. В немалой степени это связано с отказами государственных и коммерческих структур в предоставлении информации. Причины таких отказов кроются не только в традиционной информационной закрытости российского общества и особенно ведомственной закрытости, но и в объективных организационных, технологических и экономических условиях.

Большинство государственных организаций, обладающих информационными ресурсами, содержащими интересующие массового пользователя сведения, не специализируются на ведении информационного обслуживания и не имеют соответствующих технологических, кадровых, организационных и финансовых возможностей. Настоятельно возникает вопрос о необходимости формирования информационно-консалтинговых служб по различным областям.

Необходимо также формировать модифицированные версии представляющих общественный интерес государственных информационных ресурсов, содержащие только открытую, интересную массовому



пользователю информацию, технологически и организационно легко доступные для граждан, СМИ и независимых коммерческих информационных служб, использующих их для производства информационных продуктов и услуг.

Одним из следствий нехватки подобных адаптированных к условиям массового информационного обслуживания модификаций крупных профессионально формируемых и поддерживаемых информационных ресурсов является отмечаемая многими авторами низкая информативность\* российского сектора Интернет. Существует несколько объективных причин такого положения.

Во-первых, в условиях отсутствия целенаправленной государственной поддержки информационное наполнение полностью зависит от пользователей среды.

Во-вторых, в России в отличие от развитых стран Интернет не стал неотъемлемой частью массовой культуры и бизнеса. Профессиональные производители ИР не видят сегодня возможностей прибыльной продажи информации через Интернет в России и не стремятся давать актуальную информацию.

В-третьих, в сеть вводится много информации, подготовленной самими создателями сетевых технологий, программных средств, не обладающих ни навыками, ни возможностями качественного сбора, верификации и смысловой обработки информации.

Преодоление указанной выше структурной неполноты российских государственных информационных ресурсов – нехватки адаптированных для массового использования модификаций фундаментальных информационных ресурсов – позволит повысить эффективность такого перспективного средства доступа к ним, как телекоммуникационные сети.

### **Вопросы для закрепления материала**

- 1) Что такое информационные ресурсы?
- 2) Расскажите, какими показателями характеризуются составляющие элементы информационного ресурса.
- 3) Дайте краткую характеристику существующим в России основным государственным информационным системам.
- 4) Что такое электронные массивы информации? Почему они являются наиболее быстро развивающейся составляющей информационных ресурсов?
- 5) Чем объясняется низкая информативность российского сектора сети Интернет?

## Тема 14. Технологии информационно-консалтингового обслуживания

### 14.1. Технология информационного консультирования в области взаимодействия организации и рынка деловой информации.

Формирование рынка деловой информации является необходимым условием перехода от индустриального к информационному обществу.

В следствие чего возникает потребность в метаинформации, т.е. информации об информации.

Отличительная черта современной метаинформации заключается в том, что ее потребители (различные организации, предприятия, фирмы, корпорации) сами являются субъектами деловой информации. Они имеют возможность поместить сведения о себе (своем предприятии) в таких изданиях, как:

- › обзоры рынка деловой информации;
- › тематические материалы об информационных продуктах и услугах в отдельных секторах экономики;
- › анонсы новых справочников баз данных;
- › рейтинги с позиции потребителей и пр.

Все более значимым становится информационный рынок, где информация покупается и продается, а операции с информацией приносят прибыль и убытки. Именно поэтому консалтинговые фирмы постоянно расширяют спектр своих услуг за счет предоставления различного рода информации своим клиентам. Информационные ресурсы являются сегодня самыми востребованными по сравнению с любыми другими ресурсами.

Структура связей на рынке деловой информации представляет собой сложную систему. Исследователями выделены наиболее важные элементы системы связей на этом рынке:

□ «рынок – общественная информация» – данная связь характеризует процесс образования общественной информации, производство ее, к примеру, рынком труда как неотъемлемое свойство любой рыночной системы;

□ «общественная информация – потребители» – на этом уровне общедоступная информация в форме общественного блага поступает к потребителям и используется ими в их деятельности;

□ «общественная информация – частная информация» – это наиболее слаборазвитая в России часть из всей системы связей. На этом уровне происходит преобразование информации в такую, которая по своим свойствам относится к продуктам и обладает свойствами товара;

□ «частная информация – потребители» – данный вид связи является достаточно типичным и не отличается от других связей между производителями и потребителями любой продукции или услуги [11.С.28].

Данная система связи как нельзя лучше раскрывает двойную функцию информации. **Во-первых**, как фактор принятия решений по регулированию рынка на всех уровнях управления. **Во-вторых**, как ресурса, используемого предпринимательскими структурами в коммерческих целях.

На рынке информационных услуг результатом экономических, правовых и организационных отношений, складывающихся между предпринимательскими структурами, в данном случае консалтинговыми фирмами – поставщиками бизнес-информации и ее потребителями (предприятиями и организациями) на рынке информации, является **информационное обеспечение** систем маркетинга.

С расширением рынка деловой информации и специализаций информационных потребителей расширится и спектр потребляемых источников, что значительно повысит роль специалиста по информационному консалтингу в процессах развития российского бизнеса.

## **14.2. Информационно-консалтинговая технология проведения организационных изменений**

Производственный процесс работы аграрного предприятия подвержен изменениям. Соответственно информационно-консалтинговая технология организационных изменений подразумевает предоставление независимых советов и информационной поддержки различных вопросов управления организацией, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации.

В содержательную часть данной услуги входят: диагностика организации и определение управленческих проблем;

оценка собственных возможностей консультируемой организации для решения проблем;

подготовка информационного сопровождения организационных изменений и разработка практических рекомендаций;

информационная поддержка и помощь в реализации выработанных рекомендаций.

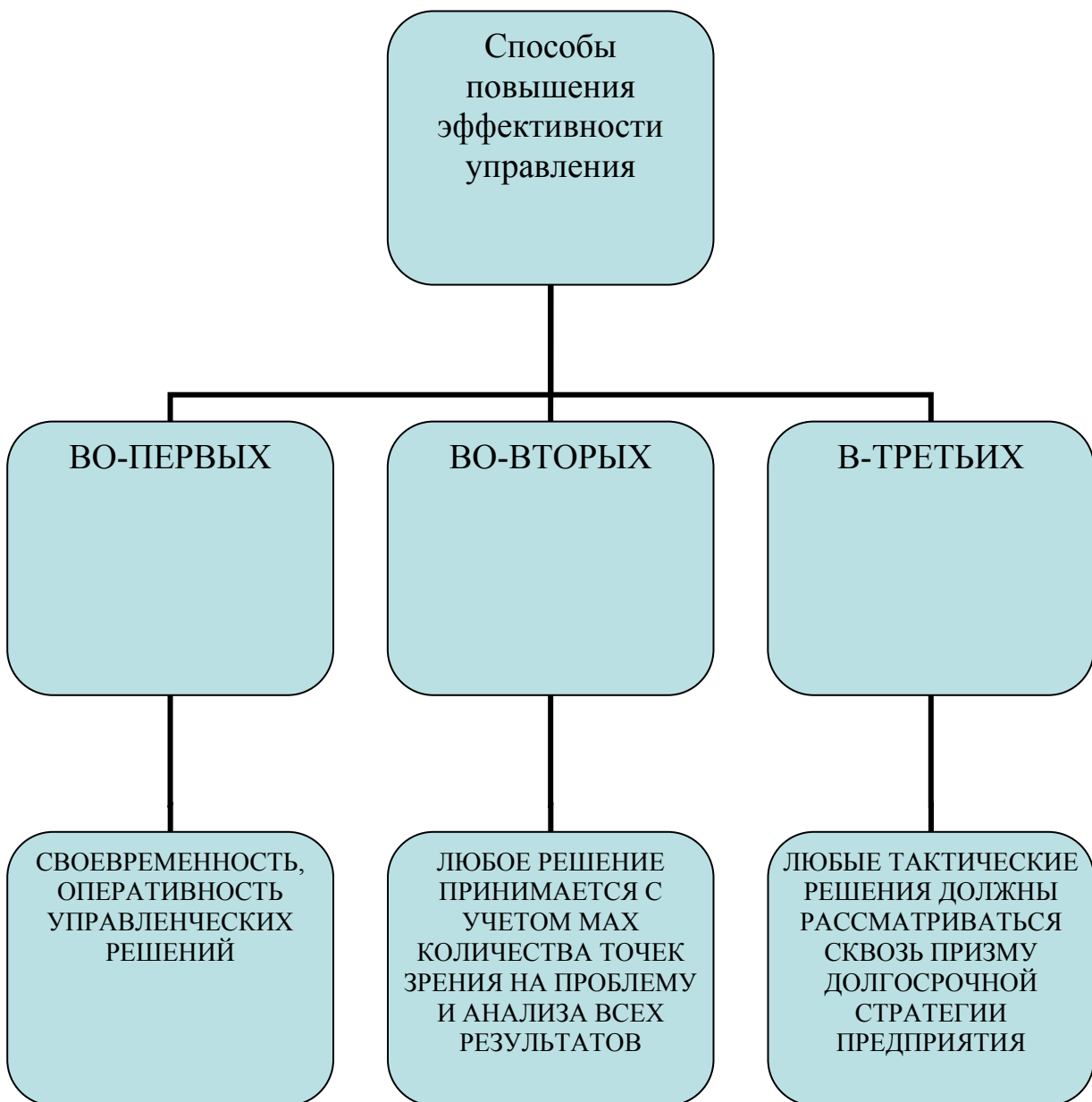
Профессиональное консультирование и использование сопутствующих ему услуг играет важную роль в вопросах повышения эффективности управленческой деятельности. Обладая целостной системой знаний и методологией, специалисты информационного консультирования могут помочь правильно и своевременно сориентироваться в ситуации, предоставить своевременную информацию для выбора из множества возможных решений наиболее оптимального.

Агробизнес в России сегодня нуждается не просто в советчиках со стороны, а ему требуются равноправные партнеры, которые помогут выбрать наиболее эффективный путь развития и осуществить положительные изменения.

Типичный западный подход к консалтингу – получение от консультанта прежде всего стратегического плана развития организации и только затем выработка тактического решения организационных проблем – не всегда эффективен на российских предприятиях. Консалтинговая индустрия предлагает много подходов для организационных изменений, из которых предприятие должно выбрать наиболее актуальный для себя. Для

большинства аграрных предприятий радикальная программа снижения издержек, дающая ощутимый результат в течение полугода, может оказаться более предпочтительной, нежели проект, имеющий стратегический характер, с результатом через 2-3 года. В то же время без анализа стратегических вариантов внедрения на новые рынки не обойтись.

В современных условиях конкурентной борьбы главным фактором успеха является качество управленческих решений. На рынке выигрывает тот, кто при прочих равных условиях более эффективно управляет своим бизнесом. Способы, позволяющие повысить качество управленческого решения указаны на (рис.22), из которого видно, что только когда все моменты выполняются, результат может быть достигнут.



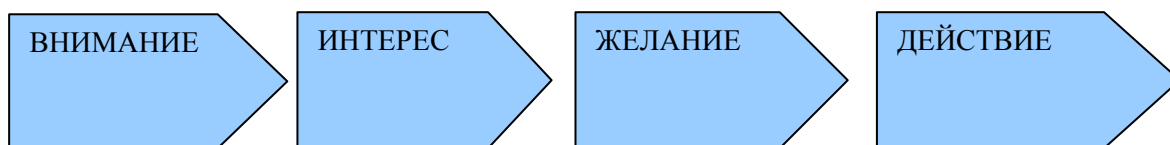
**Рисунок 22. Схема. Способы позволяющие повысить качество управленческого решения.**

Так как организационные изменения являются смыслом и содержанием консультирования по вопросам управления, то все фирмы консультационных заданий имеют общую характеристику – это помощь в планировании и осуществлении изменений в клиентских организациях (Рис.23).



**.Рисунок 23. Схема. Основные направления изменения в организации**

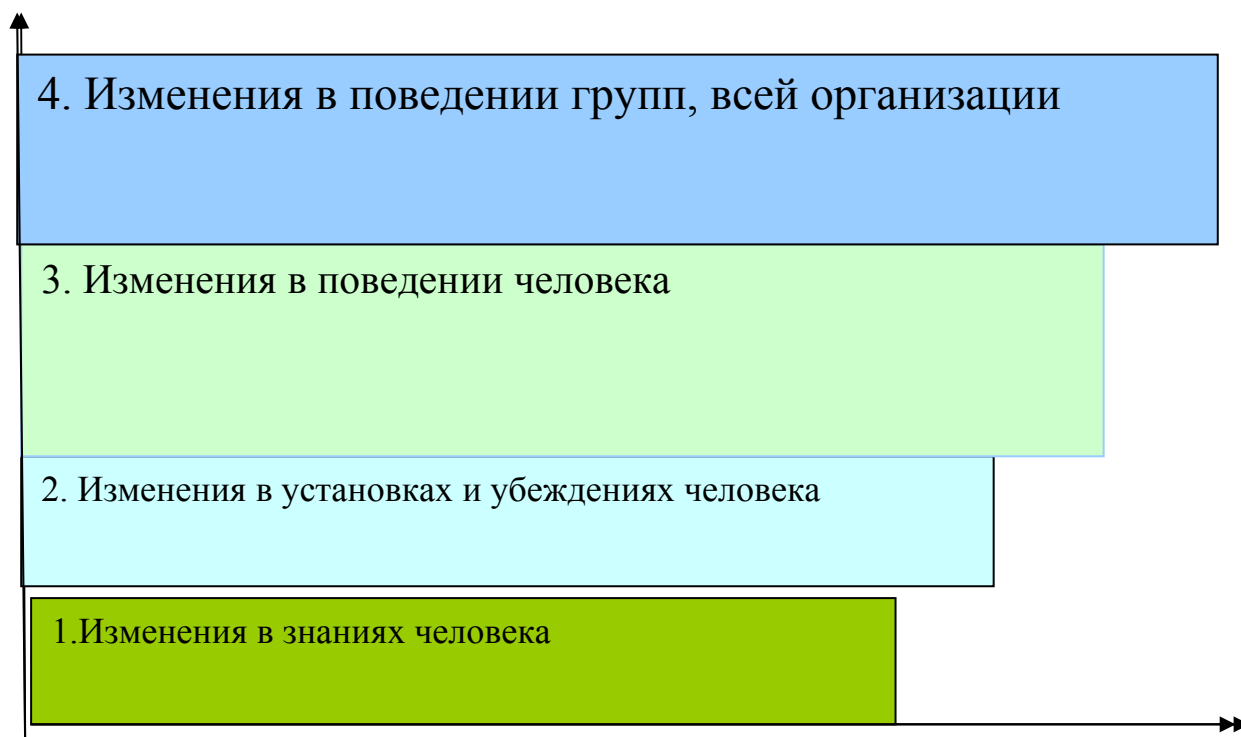
Внедрение изменений является трудоемким процессом. Объем затрат и возможные этапы внедрения изменений в организации показаны на (рис.24) [4.С.136], из которого видно, что существуют принципиально разные направления проведения изменений – эволюционное и автократическое.



**Рисунок 24** Схема. новые направления изменения в организации.

Изменения поведения человека требуют больших усилий и времени. Но управление – это коллективная деятельность, поэтому совершенствование этой деятельности возможно лишь посредством изменения поведения групп или всей организации.

При проведении изменений исследователи рекомендуют считаться со следующей логикой (рис.25)



**Рисунок 25.** Схема. Объем затрат и возможные этапы внедрения изменений.

Прежде всего необходимо сосредоточить внимание работников на необходимости тех или иных изменений. Для пробуждения интереса следует вызвать у руководителей чувство неудовлетворенности существующим положением дел, но самым существенным при этом является доказательство очевидной пользы, которую принесет изменение. Желание изменить положение дел возникнет тогда, когда изменения умело представлены. Далее идет действие (внедрение). Оно предполагает умеренный темп.

### 14.3. Консультирование при комплексной автоматизации предприятия

Автоматизация управления предприятием предполагает формирование своеобразной электронной «нервной системы» –информационной системы организации. Билл Гейтс, основатель «Майкрософт» е как среду, автоматизирующую исполнение заранее намеченных действий и событий, планирование и учет, позволяющую своевременно реагировать на незапланированные события и изменения ситуации и дающую, таким образом, большие преимущества в конкуренции и возможность эффективно работать [29.С.32].

Принципы, на которых базируются электронные «нервные системы» (информационные системы) любого уровня, являются общими для всех таких систем (Табл.9).

Таблица 9.

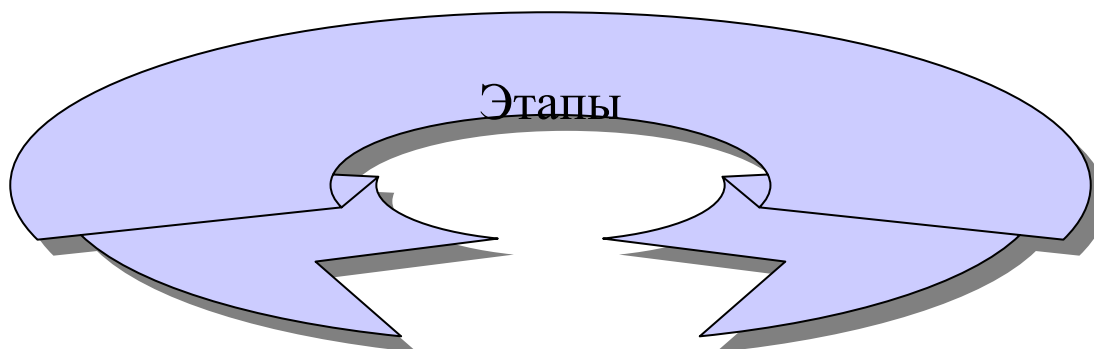
#### Принципы, на которых базируются информационные системы.

П Р И Н Ц И П Ы	<b>Стандартизация аппаратных средств, наличие «линейки» вычислительных систем разных возможностей, обеспечивающих требуемую гибкость и производительность за приемлемую стоимость;</b>
	<b>Работа с любым видом информации, представление всей информации в цифровой форме;</b>
	<b>Создание всепроникающей коммуникационной инфраструктуры, построение и использование сети, объединяющей отдельные части вычислительных систем и обеспечивающей постоянную связь, в том числе в рамках универсальной системы электронной почты;</b>
	<b>Стандартизация рабочих инструментов и вычислительных ресурсов конечных пользователей и организаций;</b>
	<b>Применение интегрированных приложений, специфических для конкретного вида и уровня деятельности.</b>

Под автоматизированной информационной технологией управления (АИТУ) понимается система методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки и защиты управленческой информации на основе применения развитого программного обеспечения, средств

вычислительной техники и связи, а также способов, с помощью которых эта информация предоставляется пользователям[48.С.28].

Исследователи АИТУ отводят важную стратегическую роль, которая постоянно возрастает. В свою очередь процесс автоматизации можно разделить на два основных этапа (рис.26).



1-й этап - выбор конкретной интегрированной системы из имеющейся на рынке;

2-й этап - собственно процесс адаптации и внедрения системы  
Названные этапы тесно взаимосвязаны. Полная стоимость комплексной автоматизации складывается из стоимости этих двух этапов. Целью комплексной автоматизации является повышение эффективности управления предприятием (фирмой, организацией) в целом (в комплексе всех подразделений организационной структуры).

При создании комплексной системы автоматизации консультант должен решить следующие задачи:

- ♦ *создание* или оптимизация единой системы планирования деятельности предприятия, основанной на учетных процедурах и дополненной эффективным механизмом управления;

- ♦ *постановка* или оптимизация внутренней учетной политики предприятия с детализацией, обеспечивающей управленческий учет и объективный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности;

- ♦ *поддержка* принятия решения на всех уровнях управления на основе совершенствования процессов сбора и обработки различных видов информации.

С помощью правильно установленной комплексной автоматизированной системы управления предприятием можно устранить много недостатков, например:

- > разобщенность управленческих решений и информационных технологий;
- > несоответствие систем планирования и контроля;
- > неэффективность управления затратами;
- > неэффективность использования финансовых ресурсов (из-за отсутствия в нужные сроки выверенной информации о запасах и затратах).



При принятии решения о внедрении системы комплексной автоматизации консультант должен дать руководству полную информацию относительно того, что создание полномасштабной комплексной системы управления – сложный, во многих случаях длительный и дорогостоящий процесс, требующий:

- изменения управленческих технологий в связи с новыми возможностями обработки и обмена информацией, а зачастую и перестройки существующих бизнес-процессов и уничтожением старых;
- развертывания и поддержки современных программно-технических средств;
- настройки программных систем на всю совокупность информации, взаимосвязей, управленческих механизмов, алгоритмов обработки данных, отражающих специфику предприятия;
- обучения персонала новым технологиям;
- преодоления влияний человеческого фактора в процессе внедрения системы.

Консультанты заранее обговаривают с клиентом проблемы, которые могут возникнуть при внедрении систем комплексной автоматизации, и возможные совместные действия при решении этих проблем (Табл. 10).

Консультанты должны обратить внимание руководства предприятия - аказчика и на то, что работать при наличии автоматизированной системы управления проще не станет. Существенное сокращение бумажной волокиты ускоряет процесс и повышает качество обработки заказов, поднимает конкурентоспособность и рентабельность предприятия в целом, а все это требует большой собранности, компетенции и ответственности исполнителей. Это может потребовать появления новых сотрудников и, что самое главное, новых методов управления ими.

**Проблемы возникающие, в ходе планирования комплексной автоматизации и возможные действия консультанта [38.С.34-39]**

<b>Проблемы</b>	<b>Действия консультанта и клиента</b>
Несформулированность целей и задач управления предприятием	Максимально формализовать все контуры управления, которые планируется автоматизировать, а также сформулировать общую и частные цели управления на конкретном предприятии
Громоздкая структура предприятия и несгласованность технологий ведения бизнеса	Частичная или полная реорганизация структуры предприятия до начала или параллельно с процессом автоматизации; приведение бизнеса в порядок
Возникновение вариантов неустраиваемых срывов поставок комплектующих, поломки оборудования и т.д.	Каждый этап выполнения заказа должен строго контролировать ответственным за него кругом сотрудников. В случае необходимости они должны создать управленческое воздействие на систему, чтобы избежать нежелательных последствий или уменьшить их.
Сопrotивление сотрудников предприятия	Руководству предприятия следует обеспечить проведение соответствующей разъяснительной работы с персоналом и принятие необходимых организационных решений для создания у сотрудников всех уровней твердого ощущения неизбежности внедрения автоматизированной системы управления; Повышение уровня мотивации сотрудников к освоению системы (например, в форме поощрений)
Недостаточное участие заказчика в проекте.	Формирование квалифицированной проектной команды. Кроме системных администраторов и программистов в группу должны войти члены дирекции предприятия (директор, финансовый директор, главный бухгалтер и др.), а также руководители важнейших структурных подразделений.

#### **14.4. Рейнжилинг как консалтинговая технология реорганизации бизнес-процессов**

Главной миссией каждого предприятия является получение прибыли. Предприниматель всегда стремится к конкурентоспособности. Однако только рейнжилинг предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Компания рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами.

Основная цель процесса рейнжилинга бизнес-процесса (РПБ) – поиск абсолютно нового способа реконструирования существующего бизнеса (или по меньшей мере его наиболее важных процессов), использующего новые технические достижения (например, современные информационные технологии) для лучшего обслуживания своих клиентов.

Исходя из цели можно определить суть рейнжилинга – создание новых, в несколько раз более эффективных бизнес-процессов без учета предшествующего развития. Это означает, что бизнес процессы могут осуществляться и в рамках одной функции или одного подразделения, но основное – то, что они объединяют функции на макроорганизационном уровне [48. С. 64].

Надо сказать, что появление методики реинжиниринга – это следствие жесткой конкурентной борьбы, выдержать которую можно только путем внедрения новых, наукоемких инновационных технологий. Большинство компаний, проводящих реинжиниринг своего бизнеса, были просто вынуждены это сделать перед лицом кризиса.

Как показывает практика, по статистике в 75% случаях идеи реинжиниринга, как и все другие идеи, связанные с радикальной перестройкой заканчиваются провалом. Основная причина неудач заключается в том, что высший управленческий аппарат не приемлет перемен, часть сотрудников отказывается серьезно воспринимать перестройку, отсутствует понимание необходимости корпоративной культуры.

Несмотря на перечисленные слабые моменты реинжиниринга, надо отметить и его положительный эффект. Так, в соответствии с документами предприятий, применивших методику реинжиниринга результат по большей части положительный. Очевидно, что техника его служит катаклизмом далеко идущих изменений в стандартах и культуре компании.

Реинжиниринг применительно к определенным типам компаний приносит большой эффект:

для компаний и производств, для которых затраты на собственное производство составляют относительно небольшую часть структуры затрат, а большее преобладание накладных расходов;

в компаниях, где не оказывается должного внимания клиентам или не развиты информационные технологии.

## 14.5. Технология организации деятельности информационной службы

В современных условиях многие виды услуг осуществляются при помощи информационных и телекоммуникационных технологий. Особенно велика доля их при оказании консультационных, образовательных, финансовых и страховых услуг. В экономически развитых странах более 2/3 новых рабочих мест в последние годы создается в сфере услуг, причем в торговле, на транспорте и в почтовой связи благодаря росту производительности труда заметного увеличения занятости не произошло [27.С.20]. К началу XXI в. численность занятых в сфере информационных услуг оказалась избыточной и в некоторых странах (к примеру, США) она несколько сократилась. Однако внутри этой сферы высокими темпами растет количество специалистов новых профессий, связанных с инжиниринговыми и другими консультационными услугами.

До 1960-х г.основным производителем информационно-консультационных услуг были научные учреждения и вузы, большинство из которых работало на некоммерческой основе. Ассортимент услуг был довольно узок: распространяемые по подписке информационные издания, библиотечное обслуживание, подбор по запросам копий первоисточников, периодические консультации. Однако уже с середины 1970-х г.в развитых странах начали создаваться национальные и глобальные сети передачи данных, а все более популярным видом информационно- консультационных услуг становится диалоговый поиск информации в удаленных от пользователя базах данных. Наблюдается быстрый рост количества мелких информационных центров и индивидуальных консультантов, специализирующихся в определенной сфере [40.].

Наиболее приемлемой в российских условиях формой информационно-консалтингового обслуживания (ИКО) клиентов ряд специалистов считают создание системы информационно-консалтинговых центров (ИКЦ). Зона действия таких центров распространяется и действует в каждой конкретной отрасли народного хозяйства.

Одним из самых интересных примеров ИКО является информационно-консалтинговая служба агропромышленного комплекса Российской Федерации (ИКС АПК), созданная в середине 1990-х г. XX в., которая полностью финансируется государством через Министерство сельского хозяйства РФ. На начало 1996 г. информационно-консультационные центры были созданы в 18 областях и 63 районах Российской Федерации. Их финансирование частично обеспечивалось за счет средств местных бюджетов и ассигнований отраслевого министерства. Одной из главных причин появления информационно – консультационной службы АПК РФ стала волна сокращений специалистов сельского хозяйства в середине 1990-х. В связи с тотальной нехваткой квалифицированных кадров в условиях усложнения производственных процессов в АПК необходимо было

создать специальную службу, способную помочь руководителям местных сельхозпредприятий в решении стоящих перед ними проблем.

Цель создания информационно-консалтинговой службы в сфере сервиса – способствовать развитию конкурентоспособного сектора народного хозяйства – сектора услуг путем содействия предприятиям этого сектора в принятии ими обоснованных экономических решений.

При формировании организационной структуры ИКС следует учитывать влияние двух взаимосвязанных аспектов, а именно:

- 1) консультирование как профессиональная деятельность;
- 2) консультирование как форма деловой активности.

Управленческая матрица в консультируемой организации в этом случае будет иметь следующий вид (Рис.27)[39]

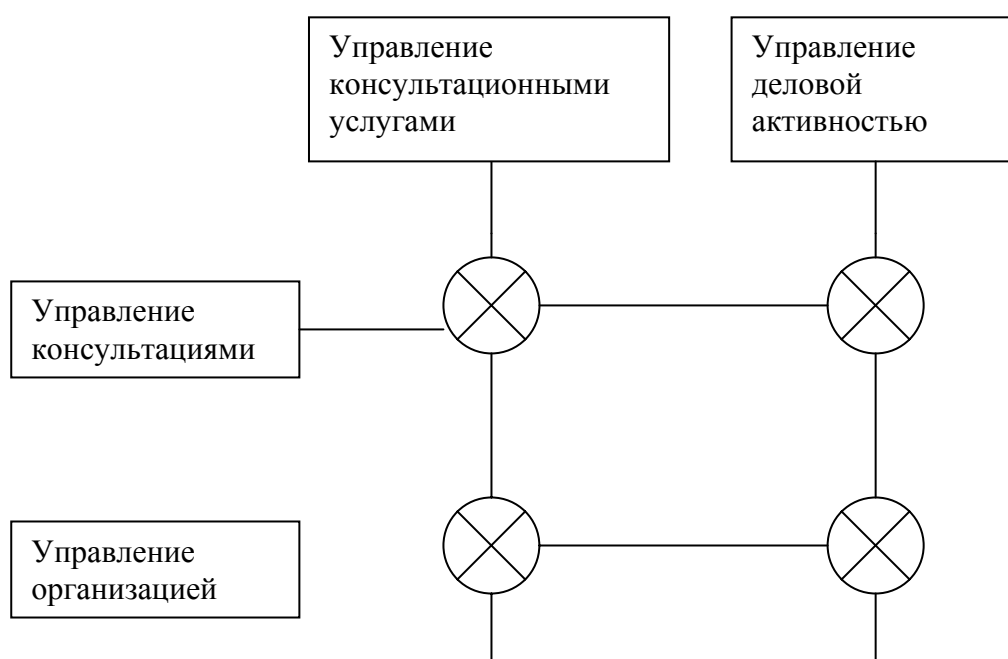


Рисунок 27. Схема. Управленческая матрица консультируемой организации

### Вопросы для закрепления материала.

- 1) Расскажите о современном состоянии рынка деловой информации.
- 2) В чем заключается особенность услуги «консультирование организационных изменений»?
- 3) Объясните, в чем состоит суть комплексной системы автоматизации.
- 4) Сформулируйте цель комплексной автоматизации.
- 5) Дайте характеристику определению понятия «реинжиниринг бизнес-процесса».
- 6) Назовите причины, обусловившие появление информационно-консультационного обслуживания в России.

## **Тема 15. Консалтинг и оптимизация управленческих решений в АПК**

### **15.1. Консалтинг в области оптимизации управления аграрным производством**

В области оптимизации управления аграрным производством основными задачами информационно-консалтинговых служб (ИКС) являются:

- ◆ разработка программ развития производства услуг предприятиями и их практическая реализация;
- ◆ консультирование производителей услуг всех форм собственности по вопросам инновационных технологий, экологии, законодательства, производства услуг;
- ◆ доведение до первичных производителей услуг данных ценового мониторинга, оказание консультативной помощи в маркетинге на основе получаемой информации о реализационных ценах по регионам России;
- ◆ содействие и информационная поддержка эффективных преобразований предприятий сферы услуг, осуществление социальных программ;
- ◆ создание информационных банков данных по развитию новых технологий;
- ◆ ведение адресных баз данных по предприятиям сферы сервиса;
- ◆ обучение руководителей и распространение передового опыта ведущих предприятий, организация выставок, конференций, «круглых столов»;
- ◆ проведение лекций и семинаров по актуальным вопросам технологического и производственного характера, внедрение новых технологий в производство услуг; организация авторских научных встреч с конкретными производителями услуг;
- ◆ организация курсов повышения квалификации и переподготовки специалистов сферы сервиса в порядке, установленном законодательством РФ об образовании;
- ◆ организация внешних связей с потребителями (в том числе на платной основе) для членов информационно-консультационных центров (ИКЦ) и других лиц в целях содействия развитию отрасли, а также в иных общественно полезных целях;
- ◆ оказание помощи в подготовке заявок на инвестиционные проекты, разработка бизнес-планов предприятий сервиса всех форм собственности;
- ◆ распределение правовых, экономических и экологических знаний, в том числе нормативных документов по налогообложению, кредитованию, бухгалтерскому учету;
- ◆ организационно-методологическое и консультативно-информационное обеспечение деятельности предприятий и организаций сферы сервиса по вопросам производственной и социально – культурной работы;
- ◆ систематическое пополнение базы данных по прогрессивным технологиям, эффективным организационным, экологическим, техническим

решениям, передовому опыту, которые целесообразно и возможно применять в условиях региона;

## **15.2. Инновации как цель аграрного консалтинга**

Для аграрного консультанта главным является деятельность, связанная с изменениями в лучшую сторону работы сельхозпроизводителя. Изменения – это квинтэссенция консалтинговых проектов. Консультанту, занимающемуся проблемами управления, отводится ключевая роль в процессе разработки и реализации изменений. Консультанты могут пользоваться различными средствами воздействия, но все, что они призваны делать, влияет на ход перемен. Здесь им приходится учитывать следующие моменты:

- сколь важно воздействие изменений на организацию клиента;
- в какой мере готова к нововведениям данная организация;
- насколько необходимо благожелательное отношение персонала организации клиента для успешного претворения инноваций в жизнь;

В аграрном секторе главная проблема внедрения инноваций в организации заключается в том, чтобы побудить персонал правильно понимать их значение. Людей можно заставить подчиниться изменениям, однако итоги будут намного меньше, нежели тогда, когда перемены получают поддержку и одобрение коллектива. Одна из забот консультанта – организация мобилизации коллектива руководством предприятия на успешное осуществление нововведений. Например, хозяйство «Нестерово» достаточно большие средства получает от выбраковки. Консультант во главу угла поставил эту проблему, так как на выращивание дойной коровы тратится много средств, а при сдаче на мясо выручают сущие копейки. Работники утверждали, что у них только вынужденная выбраковка. После дискуссии с ветврачом стало очевидным, что большая часть коров бракуется из-за проблем с копытами. Своего специалиста по обрезке в хозяйстве нет. А после отказа от выпаса сам по себе исчез из технологии момент, к которому привязывали обработку копыт. В результате до ног коров в буквальном смысле просто руки не доходили. Консультант настоял – нужно организовать обработку самим. Привел как аргумент соседнее хозяйство, где поголовье коров сопоставимое. Данное хозяйство использует инновационный способ – специальный станок и фрезу, и теперь работники при сдельной оплате круглый год занимаются уходом за копытами. Производство молока, как следствие, увеличилось.

Аграрный консультант по управлению представляет процесс изменений, таким образом, как он реализуется в консалтинговом проекте. На этапе планирования даются только общие представления о предстоящих инновациях. На этапе развертывания работ начинается внедрение изменений. Когда коллектив уже активно включается в выполнение проекта, имеет место широкое внедрение изменений. Когда же проект завершается, главное усилие направляется на то, чтобы закрепить нововведение в организации.

Инновационное агроконсультирование – это профессиональная помощь руководителям и персоналу организации в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности. Ориентация консультирования на поиск и выработку принципиально новых решений требует владения огромным количеством соответствующих методов и техник. Основное, к чему прилагаются усилия консультантов – нестандартные проблемы. Причем на первом месте оказываются проблемы жизни, а на втором – проблемы деятельности руководителей и персонала организации.

Существует огромное множество методов и форм инновационного консультирования. Инновационный метод – средство исследования и практического преобразования организации за счет обеспечения саморазвития в ходе творческого решения проблем, формирования системы принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению проблем и кризисных ситуаций с ориентацией на формирование будущего состояния организации. В таком методе органично соединяются исследование затруднений, а также практические действия, направленные на устранение трудностей. Инновационный метод базируется на нескольких правилах, придерживаясь которых руководитель предприятия может разрешать свои проблемы:

1. Занимайтесь сами своими затруднениями и проблемами.
2. Разрешайте свои проблемы с другими людьми.
3. Концентрируйтесь на сущности, содержании возникших трудностей.
4. Проникайте глубже в само содержание проблемы.
5. Генерируйте новое видение бизнеса, новые идеи и решения.

### **15.3. Управленческое консультирование как средство обеспечения практической реализации целей аграрного предприятия**

С точки зрения информатики любое производство – это всего лишь взаимозависимые и хорошо структурированные информационные потоки, которыми необходимо четко оперировать. Это анализ информации, подготовка ее к принятию управленческих решений, внесение корректив и т.д. Когда производство моделируется верно, информационные срезы в любой момент времени дают объективную и оперативную картину состояния производства. Центральным местом в информационной системе предприятия, несомненно, является бухгалтерский учет. Эффективность бухгалтерского учета значительно повышается, если его информация является обоснованной, полной, своевременной и динамичной. Оперативность выходной бухгалтерской информации позволяет усиливать контроль над экономической эффективностью хозяйственных операций и своевременно устранять возникающие при этом недостатки. Именно это нужно современному руководителю, испытывающему большие информационные перегрузки, а порою и информационный голод при изобилии информации.



Для выполнения возложенных на ИКЦ задач местная администрация должна решать вопрос по поставке в районы, участвующие в работе ИКЦ, необходимого оборудования. Также должны быть организованы обучение и переподготовка специалистов предприятий сферы услуг, техническое обслуживание и организация ремонта информационно компьютерного оборудования.

Согласно решению местной администрации все функции организационного механизма информационно – консультационной работы могут быть возложены на ИКЦ при профильном вузе, а реализация проекта может осуществляться через взаимодействие областного ИКЦ с районными информационно-консалтинговыми пунктами.

Собрав и обработав анкеты, опросные листы, данные собеседований с руководителями предприятий сервиса, специалисты ИКЦ определяют перечень интересующих их вопросов. К ним относятся:

- › налогообложение и учет;
- › кредитование и финансирование;
- › сбыт продукции и маркетинг;
- › технологические вопросы;
- › вопросы обучения.

Организационная структура управления информационно-консультационной службой может быть схожа с той, что существует в Нижегородской области (одной из первых в нашей стране, созданная в 1994 г. совместно с Британским фондом ноу-хау (ВКНФ)) [ 39.] (Рис.28)

В штатную структуру информационно-консультационных пунктов (ИКП) входят: главный специалист (консультант); ведущий специалист по работе с заказчиками и блоку вопросов по экологии; ведущий специалист по работе с компьютерной техникой; начальник ИКП.

Специалисты ИКП собирают и обрабатывают материалы по ценовому мониторингу, затем передают их в ИКЦ. Кроме того, ведется работа с пакетами прикладных программ по:

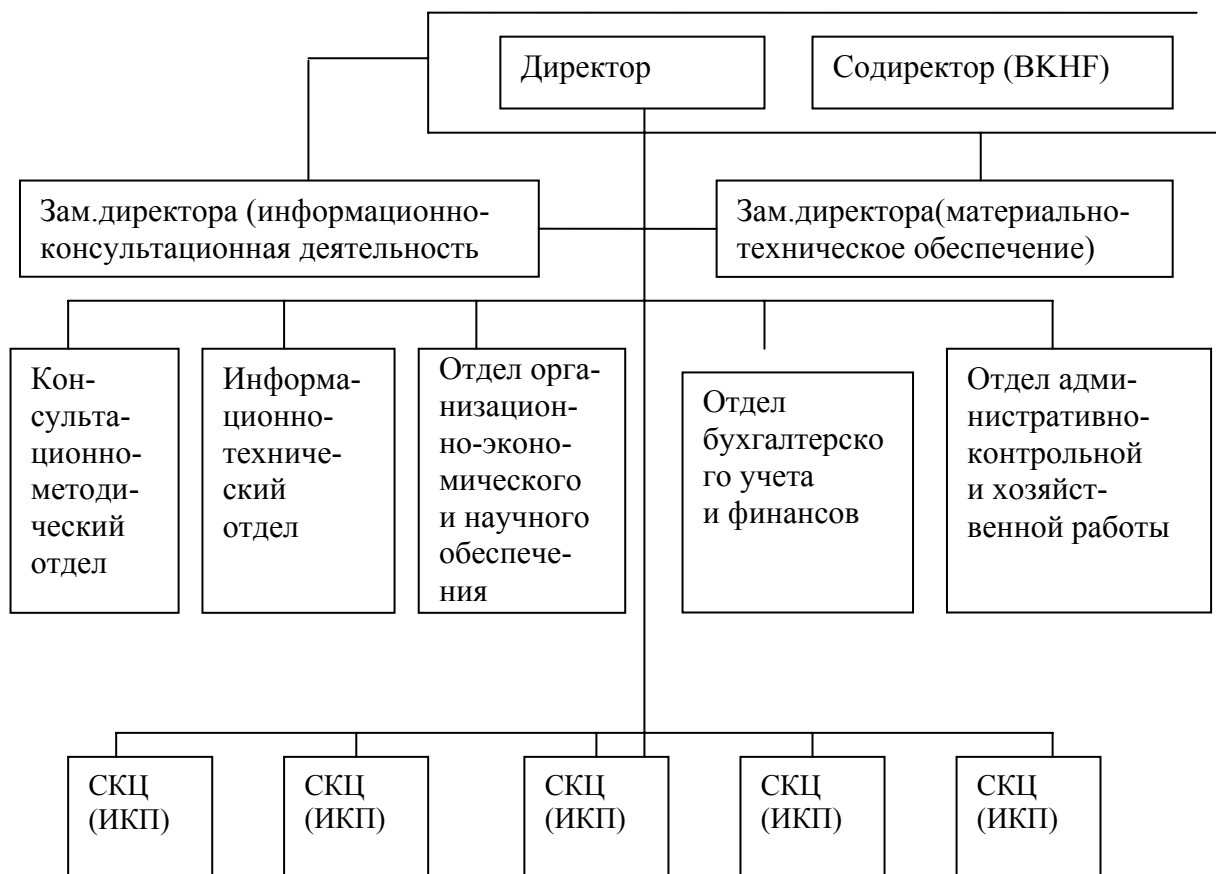
- оптимизация производства;
- проектированию новых технологий сервисного обслуживания;
- типовым запросам и ответам подсистемы консультационных услуг;
- нормативно-технической документации для консультативной службы по проблеме химико-технологического и радиоактивного загрязнения окружающей среды и пр.

В ИКП ведутся следующие документы:

1. Журнал приема запросов консультантами по телефону.
2. Журнал приема клиентов-заказчиков консультантами в ИКП.
3. Журнал по наполнению БД ИКП.
4. Журнал регистрации литературных источников, используемых для формирования БД ИКП.

5. Журнал коммерческой информации:
  - а) раздел информации о рынке услуг;
  - б) раздел информации о потребителях услуг.
6. Журнал входящей корреспонденции.
7. Журнал исходящей корреспонденции.
8. Отчет о работе ИКП.

Создание и функционирование информационно-консультационной службы можно рассматривать как метод воздействия государства на повышение эффективности производства услуг различной направленности.



**Рисунок 28.Схема. Организационная структура управления ИКС.**

Вопросы для закрепления материала.

- 1) Что необходимо сделать для оптимизации аграрного бизнеса?
- 2) Какова сущность инновационного консультирования?
- 3) Что является особенностью инновационного метода?
- 4) Что позволит повысить эффективность бухгалтерского учета?
- 5) Какая документация ведется в ИКП и для выполнения каких задач?

## Тема 16. Консалтинг как форма аграрного бизнеса

### 16.1 Консалтинг в системе аграрного бизнеса.

Применение и активное использование информационно-консультационного обслуживания предприятий сфер АПК помогает им достичь поставленных целей – от получения максимальной прибыли до завоевания доли рынка, устранения конкурентов. При этом оно связывает воедино все функции управления и развития, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Информационно-консультационное обслуживание является в данном случае своеобразным механизмом саморегулирования, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Аграрным предприятиям приходится сталкиваться с различными проблемами, не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие, но не существует. Реальные экономические проблемы всегда нестандартны и запутаны, а временами и исходной информации для их решения обычно не достаточно. Необходимо комбинировать различные подходы, применять весь накопленный багаж знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации. Основная задача активного информационно-консультационного обслуживания – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятиями сферы АПК. Оно обеспечивает выполнение следующих функций:

К причинам, обуславливающим появление информационно-консультационного обслуживания можно отнести:

- ◆ повышение нестабильности внешней среды, которое выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятиями;
- ◆ усложнение системы управления предприятием, требующее координирования процессов внутри системы управления;
- ◆ информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации, что требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- ◆ общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знаний и человеческой деятельности.

Рыночные реформы, происходящие в экономике России в течение последних десятилетий, существенно изменили характер взаимоотношений между участниками производственного и управленческого процесса, между государственными органами и хозяйствующими субъектами, между деловыми партнерами. Изменились и критерии оценки деятельности субъектов предпринимательской деятельности, и цели, которые эти субъекты выделяют для себя в качестве основных.

Все это обусловило изменение подходов к организации управления производственными процессами и коллективами работников. Появились новые формы управления, стимулирования персонала к производительному труду. Работникам, занятым в сфере управления, теперь приходится считаться с появлением необходимости привлечения консультантов для решения стоящих перед аграрными предприятиями задач [42.С.3].

## **16.2. Консалтинг как форма аграрного бизнеса**

Деятельность консультанта по агромаркетингу во многом зависит от информации. Основными формами взаимодействия информационно-консультационных служб с товаропроизводителями сельскохозяйственной продукции являются:

- прямой контакт специалистов службы с производителями услуг на объектах;
- передача информации по запросу клиентов – заказчиков;
- организация и проведение обучения по запланированным темам;
- использование средств массовой информации для пропаганды инноваций и передового опыта;
- подготовка и передача информационной печатной продукции по всем видам консультационных услуг;
- организация выставок, аукционов, ярмарок, семинаров, конференций.

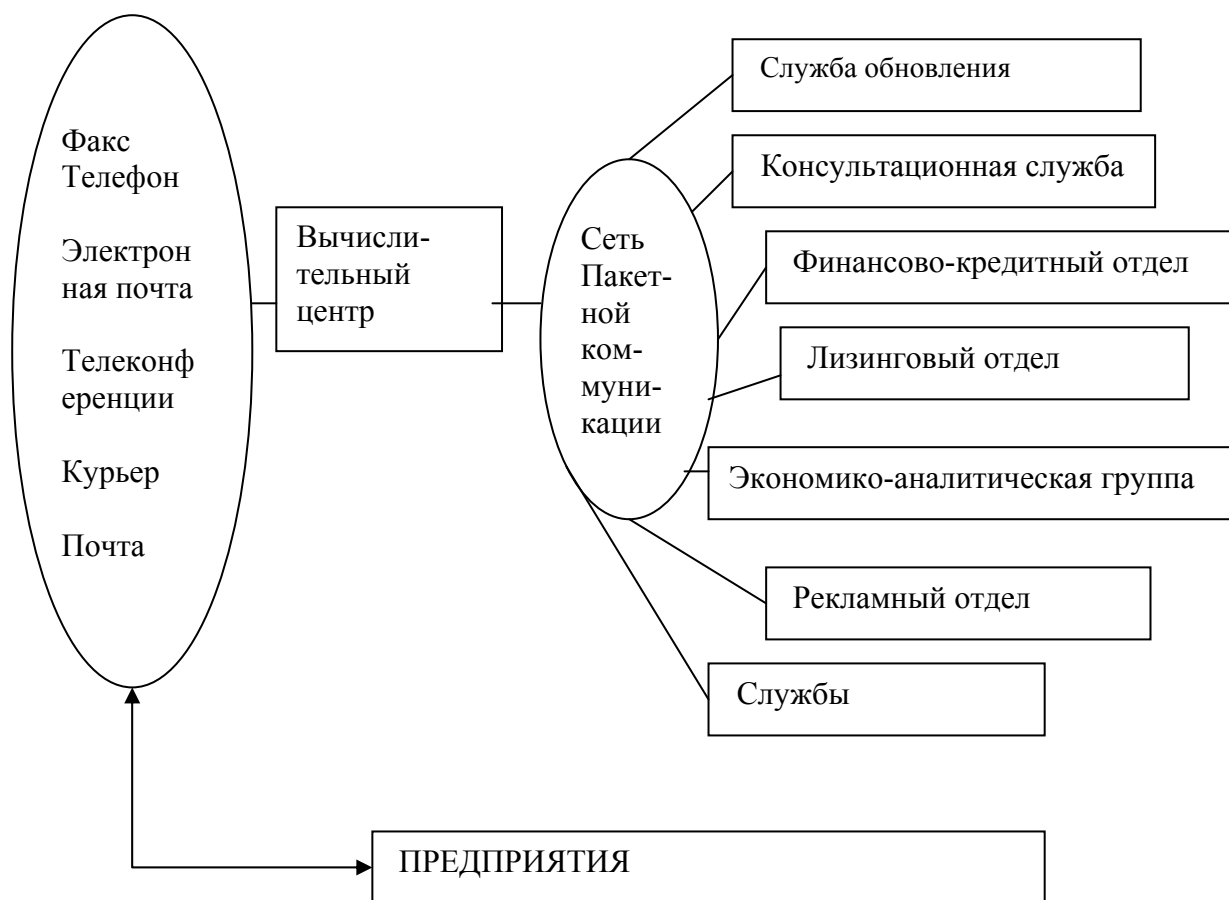
Информационно-консалтинговая служба (государственное учреждение) обладает крупным научным потенциалом, способным активно генерировать научно-технические достижения в сфере АПК, исполняет роль переводчика с языка науки на язык практического совета. Схема внешних связей такого информационного центра показана на (рис.29) [45.].

Задачи, стоящие перед информационно-консультационным центром, эффективнее всего реализуются на базе высших учебных заведений отрасли, так как в них сосредоточены квалифицированные научные кадры, разрабатываются новые технологии производства; у них более высокая оснащенность компьютерной техникой и средствами оргтехники, уже существуют тесные связи с инвесторами. Кроме того, они являются центрами всех информационных потоков. Вопросы передачи информации ее пользователям в этом случае легче решаются.



**Рисунок 29. Схема. Внешних связей информационно - консультационного центр**

Структурный подход к организации и научно-техническому обеспечению центра можно представить следующим образом [45].(рис.30)



**Рисунок 30. Схема. Структура регионального информационного - консалтингового центра.**

В работе этого регионального информационно-консультационного центра используются современные методы информационного обслуживания по информационно-вычислительным телефонным сетям. Все службы центра несут соответствующую функциональную нагрузку и организуют связи с внешними структурами региона. Обработка информации внутри центра осуществляется как на автоматизированных рабочих местах, так и в вычислительном центре, где проводятся объединение и анализ информации, полученной от служб ИКЦ и связанных с ним предприятий.

Поэтому сбор и обработка информации внутри предприятия осуществляются совместно со службами ИКЦ, при этом не только проводится анализ текущей ситуации, но и определяется план на перспективу. Такую активную форму взаимодействия использует, к примеру,

ИКЦ при РГСХА (Рязань) для своих абонентов.

Активное информационно-консультационное обслуживание включает:

- ◆ установление цели предприятия;
- ◆ текущий сбор и обработку информации для принятия управленческих решений;
- ◆ осуществление функций контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых;
- ◆ а также, что наиболее важно, подготовку рекомендаций для принятия оптимальных управленческих решений.

В этом случае, направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, информационно-консультационное обслуживание также является синтезом планирования, учета, контроля, экономического анализа, организации информационных потоков и многого другого.

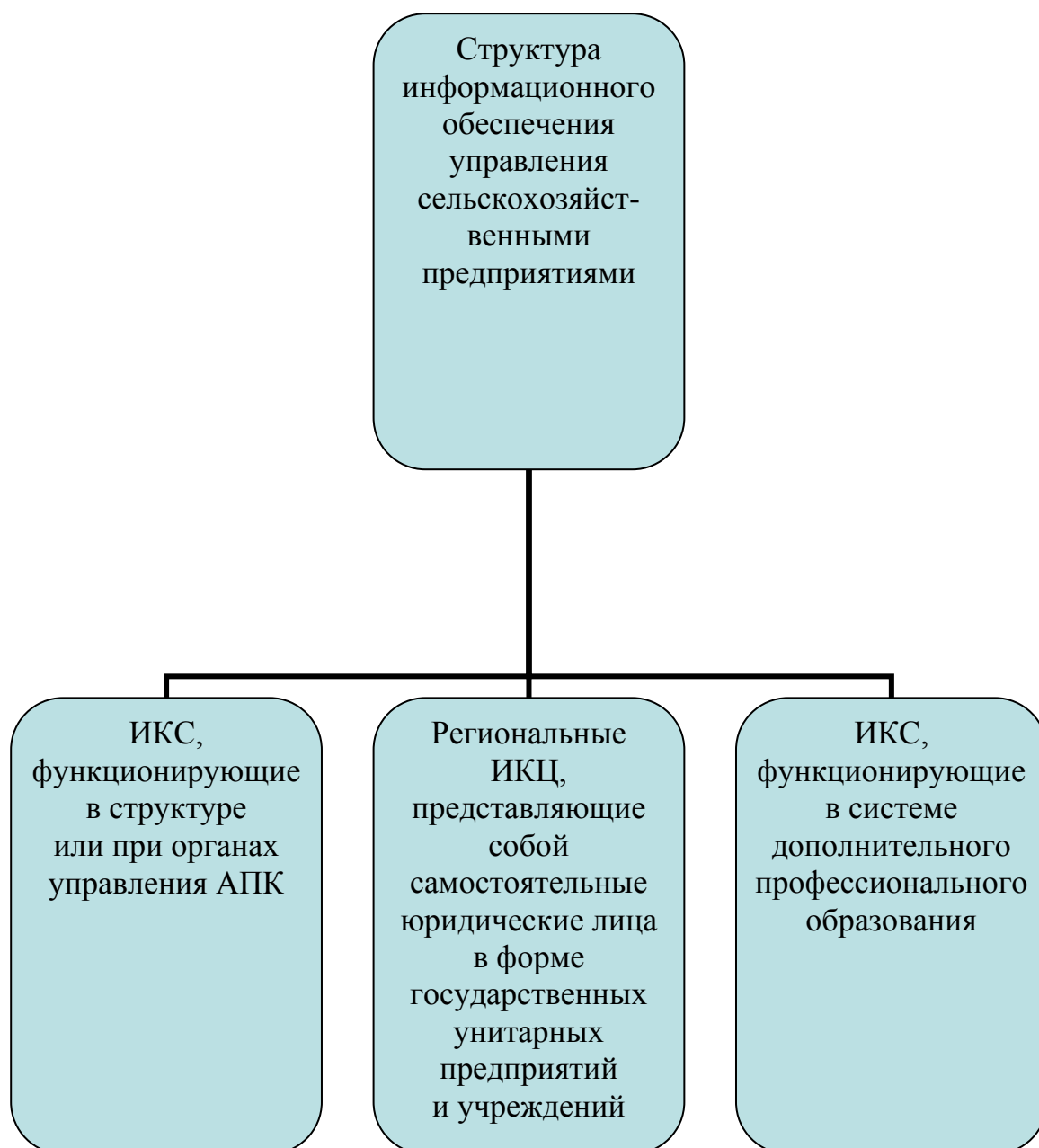
Занимая особое место в системе управления предприятием, информационно-консультационное обслуживание осуществляет информационное обеспечение для принятия решений в целях оптимального использования имеющихся возможностей, объективной оценки сильных и слабых сторон предприятия, а также во избежание банкротства и кризисных ситуаций [4.С.184].

### **16.3. Практика и перспективы развития консалтинга в России**

Новые условия хозяйствования предприятия АПК России, как правило, испытывают большую нужду в консалтинговых услугах, прежде всего в сфере агромаркетинга, финансового планирования, совершенствования управления, учета, управления персоналом и т.д. Сегодня в России консалтинговые услуги оказывают как зарубежные, так и отечественные фирмы. Западные консалтинговые компании располагают огромным опытом, корпоративными методиками и стандартными системами взаимоотношений с заказчиками. Однако они довольно слабо знают особенности российской действительности и, отечественной практики агробизнеса, специфику проблем, стоящих перед заказчиком.

Отечественные консалтинговые компании, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, обеспечены штатом квалифицированных сотрудников, которые хорошо разбираются во всех тонкостях российской практики, знают специфические особенности экономики и менталитета.

С началом реализации национального проекта «Развитие АПК», можно сказать, что у нас сформировался своеобразный каркас информационного обеспечения управления сельскохозяйственными предприятиями, включающего: (рис.31)



**Рисунок 31.Схема. Структура информационного обеспечения управления сельскохозяйственными предприятиями**

Как мы видим, в представленной схеме отсутствует межрегиональный уровень организации информационно-консультационных служб. Практика рыночных преобразований свидетельствует о том, что общность характера сельских социально-экономических проблем соседних регионов является предпосылкой их горизонтальной интеграции. Осуществляя мероприятия по аграрному реформированию, регионы выступают как заинтересованные партнеры, деятельность которых направлена на активное сотрудничество в решении вопроса по эффективному функционированию сельского хозяйства.



И такой опыт есть, например, в Орловской области успешно функционирует межрегиональный фонд поддержки аграрной реформы «Агромир», созданный в 1997 г. Учредителями этой некоммерческой организации выступили ассоциации экономического взаимодействия «Черноземье», Орловская региональная академия государственной службы и ряд других организаций. Создание фонда стало результатом обобщения и распространения опыта аграрных преобразований в Орловской области, откликом на активно разворачивающиеся процессы реформирования аграрного сектора экономики регионов центра России.

Работа Фонда дает положительные результаты. Так, его консультанты оказывали помощь на разных этапах реформирования в Рязанской, Тульской, Липецкой, Белгородской областях, республиках Марий Эл, Башкортостан, Бурятия и в других регионах. Благодаря деятельности «Агромира» процесс углубления реформирования прошли более 240 предприятий центра России. Результатом этой деятельности явилось создание свыше 400 хозяйств, адаптированных к работе в рыночных условиях.

Надо сказать, что в информации нуждаются не только товаропроизводители, но и потребители сельхозпродукции. В связи с этим требуется целенаправленное использование в деятельности информационно-консультационных служб маркетинга. В первую очередь это касается проведения маркетинговых исследований, объектами которых выступают: продовольственный рынок, потребители, конкуренты, сельхозпродукция, цены, товародвижение и продажи, реклама, факторы внутренней и внешней среды функционирования предприятия.

Следует отметить, что для эффективного функционирования информационно-консультационных служб необходимо использование маркетинговых систем. Несомненно, без комплексной поддержки на государственном и региональном уровне внедрение новых информационных технологий в практику управления сельскохозяйственными предприятиями невозможно. Формами поддержки здесь могут выступать: предоставление налоговых и иных льгот фирмам, занимающимся сервисным обслуживанием, программным обеспечением; проведение мониторинга результатов внедрения информационных технологий; содействие процессам подготовки и переподготовки управленческих кадров, специалистов в области информационного агромаркетинга; налаживанием контактов с учебными заведениями, научно-исследовательскими институтами.

### **Вопросы для закрепления материала.**

1) Что такое активное информационно-консультационное обслуживание? Какие задачи оно решает?

2) Перечислите основные формы взаимодействия информационно-консультационных служб с производителями.

3) Опишите структуру регионального информационно – консалтингового центра.

4) Проанализируйте структуру информационного обеспечения управления сельскохозяйственным предприятием.

5) Как вы считаете, какова роль межрегионального уровня организации информационно-консультационных служб?

## **Тема 17. Консультирование по инновационным преобразованиям организационных структур**

### **17.1. Вертикальная иерархическая структура**

Выполнение управленческих функций возможно только в рамках определенных организационных структур.

Структура управления – это организационная структура взаимосвязи и взаимоподчиненности руководства предприятия и органа управления.

Структура управления определяется задачами, стоящими перед менеджерами, размером предприятия, численностью персонала, типом предпринимательской деятельности и организационно-правовой формой предприятия.

Соподчиненность различных уровней органов управления образует иерархию управления, которая состоит из нескольких ступеней. Причем, органы, расположенные на каждой ступени, являются одновременно исполнителями (по отношению к вышестоящим) и руководителями (для нижестоящих органов).

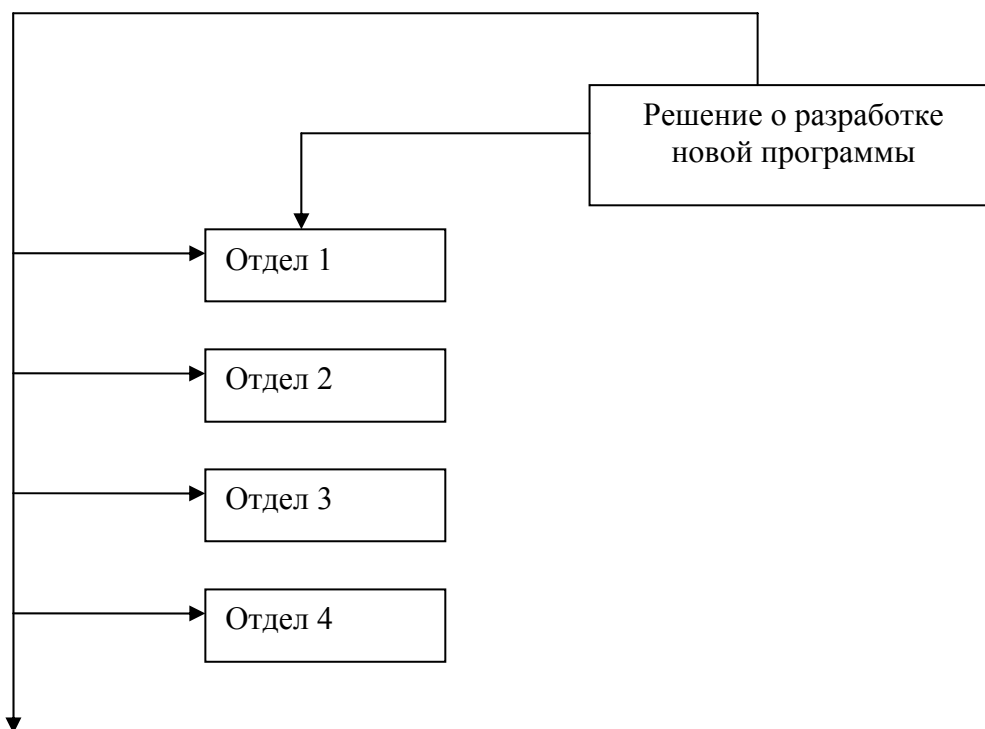
Все управленческие связи подразделяются на линейные и функциональные. Линейные взаимосвязи обуславливаются задачами общего управления, функциональные – задачами управления, вытекающими из профессиональной деятельности участников управленческого процесса. Таким образом, организационные структуры управления могут строиться по линейному, функциональному или смешанному признаку.

С переходом к рыночной экономике западная концепция менеджмента в государственных организациях расширилась в результате возникновения новой науки о реструктуризации организаций. Для внедрения современной организационной формы по внедрению инноваций были привлечены консультанты.

Ими были разработаны три принципиально различные организационные формы по внедрению инноваций – вертикальная иерархическая (последовательная), горизонтальная (параллельная), и функциональная (интегральная).

Вертикальная иерархическая (последовательная) предполагает поэтапное проведение инновационной деятельности поочередно во всех функциональных отделах. После окончания этапа в конкретном отделе результаты передаются руководству организации, которое принимает

решение о целесообразности продолжения работы по внедрению инноваций. Например, если руководство принимает стратегически важное решение о разработке новой программы, то при последовательной форме организации работ будет действовать программа, приведенная на рисунке (рис..32)[Д.л.31.С.217].



**Рисунок 32. Последовательная форма внедрения инноваций.**

Данный подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. К числу позитивных факторов относятся; повторяемость оценки проекта на каждой ситуации, и, как следствие, снижение рисков; упрощение системы контроля, так как на каждом этапе существует лишь однородный вид деятельности.

К негативным факторам можно отнести следующие:

- › предыдущие отделы уже не имеют возможности улучшить и скорректировать свой этап работы после передачи его следующей группе специалистов, а последняя не может внести свои идеи в проект на предыдущих стадиях;
- › с каждым этапом растет стоимость исправления предыдущих дефектов (на стадии проектирования такое исправление оценивается в среднем до 1 тыс. долл., а на стадии испытания его стоимость повышается до десятков тысяч долларов);

- › удлиняются сроки реализации проекта из-за необходимости принятия решений после каждой его стадии;
- › если последующий отдел высказывает принципиально важные замечания к предыдущим этапам и руководство эти замечания принимает, то весь процесс начинается заново.

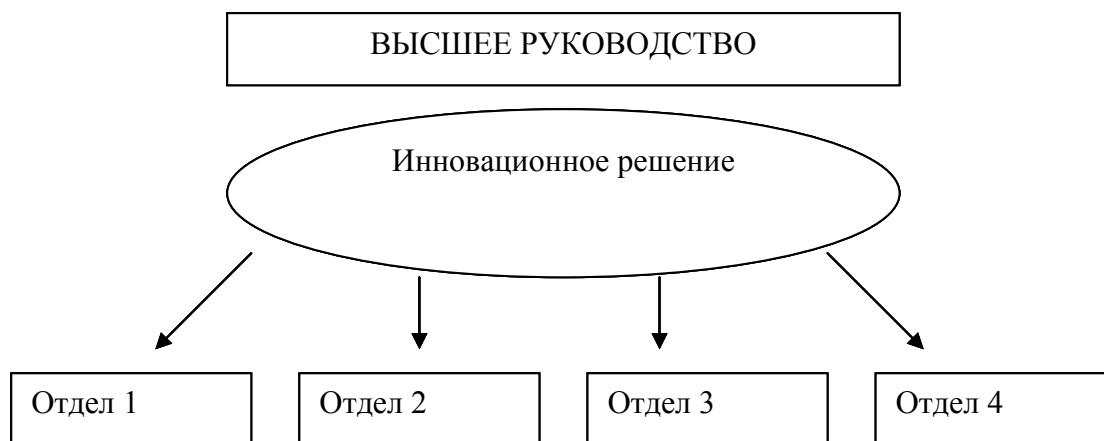
## **17.2. Горизонтальное управление**

В 1980 –1990 гг. наблюдался процесс структурных изменений в административно - государственном управлении с необходимостью к адаптации к перманентным изменениям внешней среды.

Среди основных направлений реорганизации эксперты выделяют три основные группы: устранение малопроизводительных структурных звеньев с целью повышения эффективности управления, а также совершенствования структуры для облегчения функций контроля; создание стратегически эффективной структуры при внедрении инновационных стратегий; внедрение новаторских организационных концепций в рамках распространения нового понимания организации.

Разработка и реализация инновационных проектов проходят долгий путь от идеи до готового решения, их принято рассматривать в виде инновационного цикла, охватывающего три фазы – предынновационную, инновационную и производственную. Для принятия решения ключевой является предыдущая фаза. Только при глубоких комплексных и вариантных решениях на этой стадии консультант может обеспечить высокий уровень обоснованности и воплотить инновационную идею в детально проработанный проект в последующей реализации во второй и третьей фазах цикла.

Консультанты предлагают внедрять горизонтальное управление (параллельная организация), которое предполагает проведение всех работ по проекту одновременно во всех отделениях. (рис.33)[Д.л.31]



**Рисунок 33. Схема. Параллельная форма внедрения инноваций.**

Для корректировки работ администрации достаточно направить проект на изменение в соответствующий отдел. Тем не менее в качестве основных недостатков эксперты называют: отсутствие координирующего органа, сложность контроля за выполнением каждого этапа, необходимость одновременного анализа результатов высшим руководством организации. Как правило, такую форму используют средние и мелкие отделы с небольшим количеством функциональных подразделений.

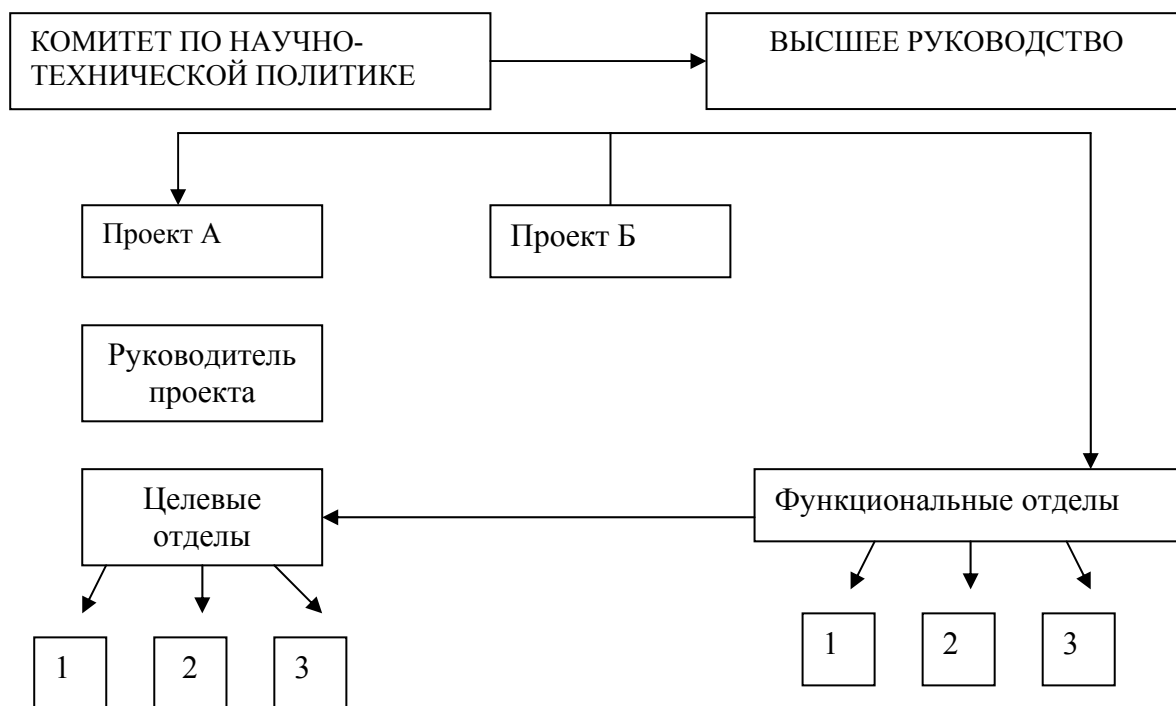
Предприятия АПК в России, как правило, испытывают большую нужду в консалтинговых услугах и прежде всего в области принятия инновационных решений. На западе сформировалась система консультационных фирм или так называемых учреждений инфраструктуры, которые наряду с банковскими структурами предоставляют различные услуги в области принятия инновационных решений, анализа и обоснования предпроектных и проектных исследований, помогая прояснить перспективы реализации проекта, снизить степень неопределенности риска для разработчиков и банков кредиторов. Вместе с тем стоимость таких услуг даже по небольшим и средним проектам составляет значительную величину – 1,5-5,5% стоимости проекта (0,2-1% на исследование и определение благоприятных экономических условий, 0,25-1,5% на предварительный технико-экономический анализ проектной идеи, 1-3% на технико-экономические исследования вариантов проектных решений до принятия инновационного решения).

### 17.3. Функциональное управление

Проанализировав все положительные черты вертикальной (последовательной) и горизонтальной (параллельной) организации работ по реализации инновационных решений консультант старается сконцентрировать внимание руководства на существенный негативный фактор – полную переориентацию всех участников отделов на работу по проекту при отказе от обычных повседневных функций по традиционной деятельности организации. Во избежание такого положения современный консультант предлагает внедрение в оргструктуру интегральных форм управления инновационной деятельностью. При принятии очередного инновационного решения руководителям рекомендуется создавать целевые отделы, куда на время осуществления проекта приглашаются специалисты из других подразделений. При этом они находятся в двойном подчинении – руководителя проекта и начальника своего подразделения. Однако конфликт соподчиненности не возникает, так как функции каждого руководителя четко разделены. Руководитель проекта определяет задачи, необходимые для выполнения решения высшего руководства, а функциональные и линейные руководители осуществляют функции организации и контроля за всем ходом работ.

Если компания крупномасштабная, то такие фирмы часто преобразуются в самостоятельные научно-производственные комплексы по развитию новых сфер управления. На высшем уровне руководства создаются консультационные целевые комитеты или советы по определению стратегии научно-технического развития организации, общим исследованиям и планированию инновационной деятельности, которые дают рекомендации руководству и администрации. В их состав входят высокопрофессиональные консультанты, часто приглашаемые со стороны. Когда инновации для организации становятся не исключением, а нормой, реализуются, как правило, сразу несколько инновационных проектов, и интегральная структура принимает следующий вид. (рис.34) [Д.л.31]

При функциональном управлении и использовании интегральной структуры отмечены такие преимущества, как сокращение времени внедрения инновационных проектов на 30-70%; снижение числа конструкторских изменений на 65-80%; повышении качества выполнения решений на 200-600%; создание творческой атмосферы в коллективе и уменьшение сопротивления инновациям.



**Рисунок 34** схема. Интегральная форма внедрения инноваций.

Надо отметить, что основным условием эффективности данной формы является четкое определение функций и ответственности всех членов целевых групп. Эксперты выделяют три задачи.

- ◆ Необходимо принятие коллективных решений по выполнению задач реализации проекта, причем в интегральных структурах существует возможность участия специалистов со стороны.

- ◆ Следует строго определить ответственность участников проекта. Каждый специалист и каждая группа отвечают за качественное выполнение всего проекта в установленные сроки, а провал работ на одной стадии означает провал проекта в целом.

- ◆ Для обеспечения выполнения этих условий руководство должно ввести особую систему стимулирования и вознаграждения сотрудников отделов, ориентированную на достижение конечного результата. Проектные группы создаются при принятии решений по внедрению продуктовых инновационных стратегий, они эффективны при реализации любой инновации.

## 17.4. Стратегия роста

Стратегия роста – это основополагающая концепция консультанта. Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действия по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Консультант при разработке стратегического проекта управления предприятием может опираться на:

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки; производство продукции; снабжение; сбыт; управление персоналом.

2. Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценка достигнутых результатов.

3. Элементы механизма управления: информация; кадры; техника управления; структура организации; финансовые средства; технология процесса управления.

Консультант устанавливает основные тенденции роста от реорганизации структур административно – государственного управления с целью повышения эффективности инновационной деятельности, которые позволяют снизить сопротивление инновационному процессу, сократить сроки реализации проекта, уменьшить количество дефектов в выполнении работ, стимулировать рост творческой инициативы:

› комбинирование множественных структур управления, когда наряду с основной создаются временные вторичные структуры и отдельные координирующие подразделения;

› снижение административных уровней управления и расширение управленческого диапазона каждого структурного звена;

› использование интегральных структур, позволяющих снизить сроки работ, повысить личную и коллективную ответственность, пригласить внешних консультантов, устранить двойную бюрократизацию в результате четкого распределения функций;

› передача руководителям проектных подразделений функций координации инновационной деятельности и определения приоритетных задач по проекту;

› развитие особой системы гибких мотиваций, ориентированных на достижение конечных результатов и создание высокой инновационной культуры в организации;

› объединение подразделений в многофункциональные научно – производственные центры по разработке и внедрению инноваций;

› создание на уровне высшего административного руководства постоянных комитетов по стратегическому консультированию высшего звена управления.



Вопросы для закрепления материала.

- 1) Перечислите основные негативные факторы последовательной формы по внедрению инноваций.
- 2) Какие положительные и негативные аспекты использования горизонтальной организации производства вы можете назвать?
- 3) Каковы преимущества от внедрения на предприятии интегральных форм управления инновационной деятельностью?
- 4) Перечислите основные задачи применения функционального управления?
- 5) Какова роль стратегического плана развития?

## **Раздел 5. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **Тема 18 Управление финансовым менеджментом на аграрном предприятии**

#### **18.1. Специфика консультационной работы в антикризисном управлении аграрным предприятием**

Антикризисное управление аграрным предприятием является необходимым условием для выживания. Консультант поможет найти нестандартное решение тех ключевых проблем, в которых ни работники предприятия, ни внешний управляющий могут не иметь должных знаний.

Нехватка денежных средств у сельхозпроизводителей – ситуация не новая. Для того чтобы могла быть оказана эффективная помощь испытывающему финансовые затруднения предприятию, необходима достоверная исходная информация, на основе которой только и реально разработка плановой программы оздоровления фирмы. Обычно в первую очередь проводится анализ. Очень важно точно выяснить причины экономических трудностей. (Рис.35)[Д.л.31.С.158]

Как показывает практика, оздоровление экономики предприятия начинается с наведения порядка в области финансов. Если же серьезных результатов не добиться, то о других проблемах можно уже не беспокоиться. Круг вопросов, которых в данной области приходится решать управляющему, весьма обширен. Ключевая задача временного управляющего в области финансов – обеспечение сбалансированности материальных ресурсов и капитала на каждом этапе реинжиниринга предприятия. В данной ситуации наиболее эффективным методом управления денежной наличностью является осуществление расчетов только в денежной форме, увеличение скорости поступления наличных денег, обеспечение максимальной отдачи от вложения наличных денег. Особое внимание уделяется работе с дебиторской задолженностью. Важно добиться ее снижения. Много внимания приходится отводить борьбе за сохранность имеющихся ресурсов, устранение хищений, порчи материальных ценностей. Целесообразно делать акцент на выявление новых потенциальных покупателей, налаживание с ними деловых связей, совершенствование условий и форм расчетов за товары и услуги.

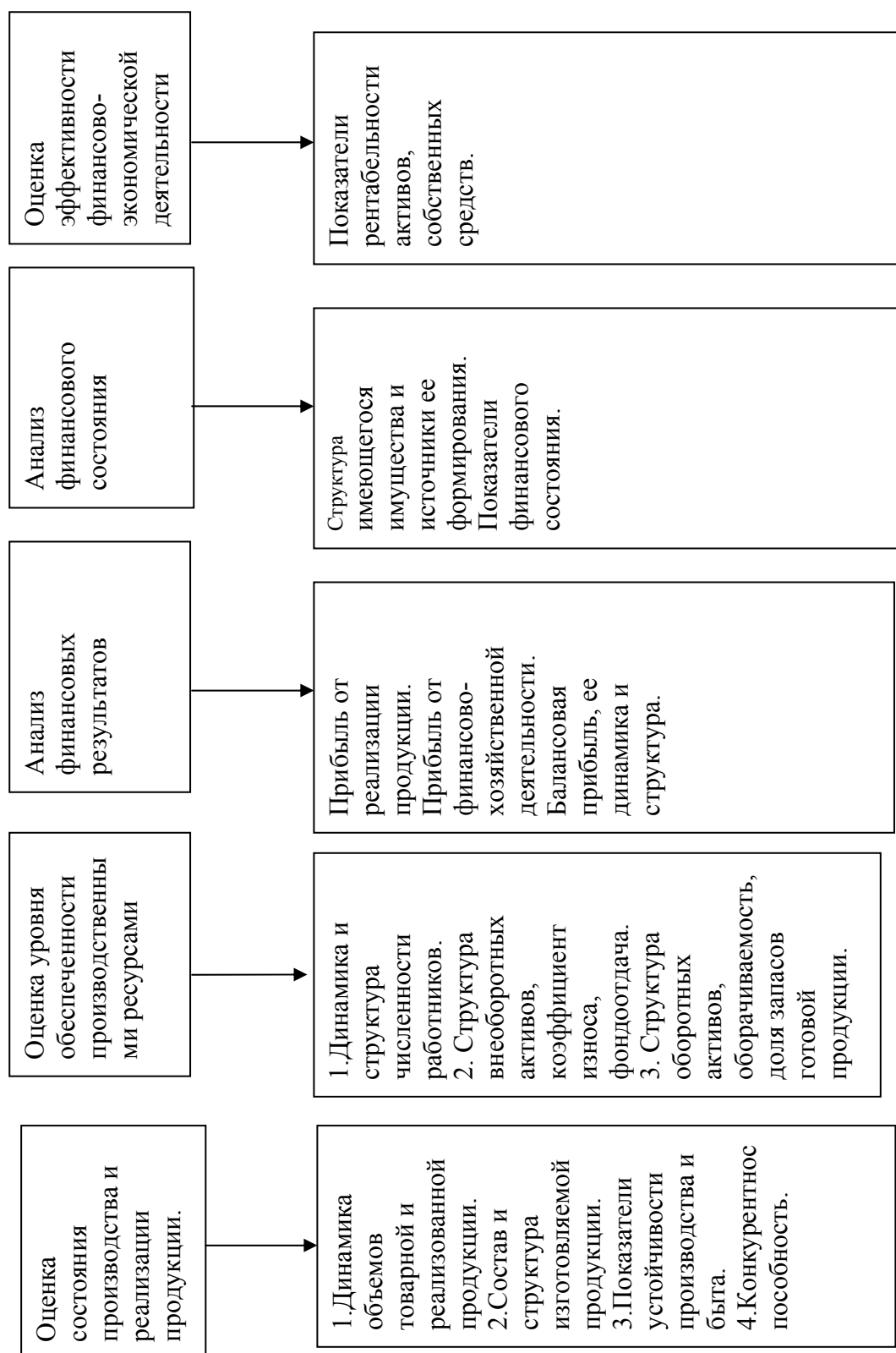


Рисунок 35. Схема. Диагностика причин нестабильности предприятия

При работе с агропредприятием с финансовыми затруднениями, отсутствием или недостаточностью денежных фондов для обеспечения затрат с длительным циклом освоения заботой менеджмента становится тщательный отбор и всесторонняя оценка инвестиционных проектов, их оптимизация, учет в полной мере рисков, в том числе инфляционных. По мере оздоровления финансов следует создавать и укреплять хозяйственную самостоятельность отдельных звеньев, внедрение бюджетирования, создание центров прибыли и т.д.

Реинжиниринг основывается на инновационных решениях, быстро окупающихся проектах, прогнозировании наилучших вариантов развития, тщательном изучении и сравнении альтернативных подходов.

Использование контролинга также является важным пунктом в антикризисном проекте. Контролинг – важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценка и учет результатов работы не только всей организации, но и ее отдельных структурных единиц. Главные инструменты выполнения этой деятельности – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учета и анализ.

## **18.2. Консультирование по вопросам минимизации макроэкономических рисков**

В современных условиях особенностью при работе в области консультационного проекта имеет своевременная и полноценная оценка связанных с его реализацией рисков. Если руководитель предприятия судит о результатах реализуемых консультантами работ, опираясь только на рекламные данные и другую информацию со стороны, то это еще не значит, что он способен правильно оценить все риски, которые могут появиться в рамках разработки и реализации проекта. Руководитель обязан хорошо представлять себе намерения, добросовестность, наличие необходимого опыта привлекаемого консультанта. Естественно, что предполагаемое сотрудничество носит рисковый характер. Эти риски связаны не только с качеством разработки самого проекта, но и с результативностью его реализации, точного соблюдения сроков выполнения и реализации окончательной стоимости всего проекта. Если руководитель не представляет себе возможные потери, связанные с подобными рисками, то не будет в состоянии оценить в полной мере потенциальные результаты. Поэтому всегда приходится учитывать возможные риски и связанные с ними потери.

Можно сказать, что у нас появился новый термин «макрополитический процесс», как результат сложной и нестабильной экономической и политической ситуации. Агропромышленные предприятия находятся в непростой ситуации. Консультантами-специалистами было исследовано состояние законодательной базы в России как основы формирования бизнес

среды и зависимости изменения этой базы от различных политических факторов.

В результате анализа было выявлено, что политические и социальные факторы оказывают на длительность периода действия государственных нормативных документов гораздо большее влияние, чем макроэкономические факторы. При этом специалистами консультантами выяснилось, что:

- ♦ политическая ситуация в стране, кадровые перестановки в высших эшелонах власти и изменения существующих финансовых, в основном кредитных потоков, оказывают приоритетное влияние на устойчивость нормотворческого процесса в Российской Федерации. Стабилизация же политической ситуации привела к увеличению сроков действия принятых постановлений и распоряжений;

- ♦ нормативные акты некоторых федеральных органов исполнительной власти нередко отражают изменение политической и социально-экономической ситуации в стране, поскольку являются следствием лоббирования различными группами влияния своих интересов.

Надо отметить, что особое значение для предприятий имеют макроэкономические показатели, используемые при определении совокупного риска. В практике управления рисками на этапе оценки макроэкономического фактора риска исследуются основные макроэкономические показатели страны, характеризующие состояние ее экономики, рассматриваемые как в статике, так в динамике.

## **18.2. Роль консалтинга в оптимизации налогообложения аграрной компании**

На современном этапе развития эффективная оптимизация налогообложения для предприятий аграрного сектора также важна, как и производственная или маркетинговая стратегия. Это обусловлено не только экономией затрат за счет уменьшения платежей в бюджет, но и обеспечением общей безопасности как самого предприятия, так и его руководителей.

Консультант поможет разработать схемы оптимизации налоговых платежей как организационное мероприятие в рамках действующего законодательства, связанное с выбором времени, места и видов такого рода деятельности, созданием наиболее эффективных схем и договорных взаимоотношений, для увеличения денежных потоков компании за счет минимизации налоговых платежей. Схема оптимизации налогообложения – это определенный порядок взаимных связей между субъектами хозяйственных отношений, имеющих целью ограничение налоговых платежей в рамках действующего законодательства. Подобные действия осуществляются на основе определенных принципов.

1. Принцип адекватности затрат. Стоимость внедрения схемы не должна превышать суммы уменьшаемых налогов. Допустимое соотношение расходов на созданную схему, а также на ее обслуживание и суммы экономии налоговых издержек имеет конкретные ограничения, которые могут зависеть

от степени риска, связанного с этой схемой, и психологических факторов. На практике такой порог составляет 50-90% от размера уменьшаемых налогов. Если например, стоимость конвертации превышает 15%, то многие предприниматели предпочтут заплатить НДС, как цену за собственное спокойствие. Следует также помнить, что большинство схем, помимо затрат на создание и обслуживание, требуют определенных расходов по их ликвидации. При этом ликвидационные расходы могут значительно превышать первоначальные вложения. Так, например, ни для кого не секрет, что зарегистрировать любое хозяйственное общество гораздо проще, чем его ликвидировать.

2. Принцип юридического соответствия. Схема оптимизации должна быть легитимной в отношении как отечественного, так и международного законодательства. Этот принцип еще называют тактикой «наименьшего сопротивления». Суть ее заключается в недопустимости построения схем оптимизации, основанных на упущении в нормативных актах. Когда отдельные положения законодательства являются спорными и могут трактоваться как в пользу налогоплательщика, так и в пользу государства, возникает вероятность возникновения в будущем судебных разбирательств либо необходимость дорабатывать схему или идти на затраты, связанные с неформальными платежами контролерам и т.д. Что же касается вопросов, неурегулированных законом (пробелов), то такие пропуски могут быть восполнены законодателем, и не так, как хотелось бы предпринимателям. Основной риск в этой ситуации связан с тем, что такого рода незапланированные издержки могут привести к нарушению первого принципа.

3. Принцип конфиденциальности. Доступ к информации о фактическом предназначении и последствиях проводимых транзакций должен быть максимально ограничен. На практике это означает, что отдельные исполнители и структурные единицы, участвующие в оптимизации, не должны представлять себе картину в целом, а могут руководствоваться только определенными инструкциями локального характера. Должностные же лица и собственники должны избегать отдавать распоряжения и хранить общие планы с использованием средств личной идентификации (почерк, подписи, печати и т.п.).

4. Принципы подконтрольности. Достижение желаемых результатов от использования схем оптимизации налоговых платежей зависит от тщательного контроля и существования реальных рычагов воздействия на всех исполнителей на всех этапах.

5. Принцип допустимого сочетания формы и содержания. Если действительность немного приукрашивается, то делать это желательно без элементов абсурда. Известны случаи, когда предприятия, не имеющие на балансе или в аренде никаких основных фондов и содержащие в штате только директора, оказывались способны оказывать транспортные, полиграфические и другие услуги. При этом заказчики не часто интересовались наличием

у исполнителя материально-технической базы для исполнения подписанного соглашения. Их больше интересовал порядок расчета и прочие условия.

Синхронизация юридических и фактических действий важна не только для обеспечения защиты, но имеет также значение для отвода подозрения со стороны проверяющего. Это связано, в частности, с существованием в гражданском кодексе таких понятий, как недействительная сделка, притворная сделка, мнимая сделка, недееспособность гражданина и так далее, а также с наличием в уголовном кодексе статей, посвященных уклонению от налогов, фиктивному предпринимательству, фиктивному банкротству, отмыванию денежных средств и имущества и т.п.

6. Принцип нейтралитета. Оптимизацию налоговых платежей необходимо производить за счет своих налоговых платежей, а не за счет увеличения отчислений независимым контрагентам. Данный принцип можно также назвать принципом взаимовыгодного сотрудничества. Некоторые налоговые платежи устроены по принципу сообщающихся сосудов: увеличение платежей у одного участника отношений приводит к уменьшению. Платежей у другого и, наоборот, уменьшение базы налогообложения у одного контрагента ведет к ее увеличению у второго (НДС, налог на прибыль). Поэтому следует принимать во внимание и интересы независимых поставщиков и покупателей.

Приведем один из вариантов: покупатель делает предоплату на расчетный счет в последний день месяца, а банк поставщика по договоренности с ним изыскивает возможность не зачислять данную оплату на счет в тот же день (например, «подвешивает» деньги на счет «до выяснения» и т.п.). В такой ситуации поставщик на основании закона «Об НДС» имеет право отказать покупателю в выдаче накладной и получает отсрочку в оплате налога в один месяц.

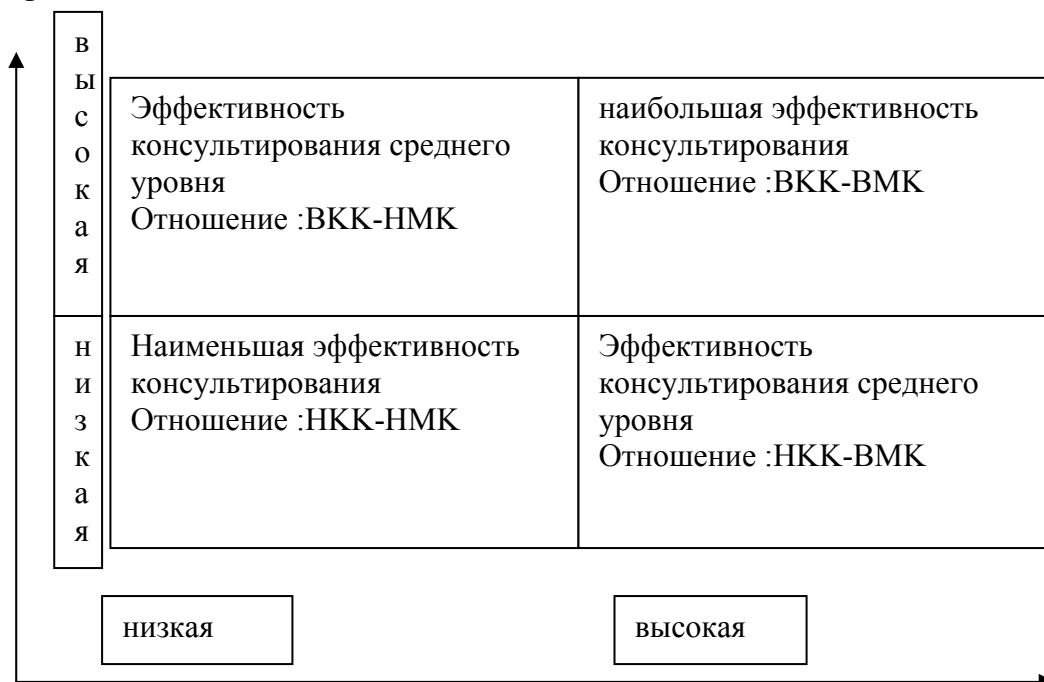
7. Принцип диверсикации. Оптимизация бюджетных отчислений как один из видов экономической деятельности, связанной с движением и хранением материальных ценностей, может быть, по мнению консультантов, подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов неблагоприятного характера. Это могут быть постоянные изменения в законодательстве, и просчеты первоначальных планов, форс-мажорные обстоятельства. При этом консультанты рекомендуют иметь в виду и тот факт, что в связи с последними изменениями в уголовном законодательстве юридические последствия от развития событий по пессимистическому сценарию имеют значительные различия в зависимости от размеров негативных трансакций.

8. Принцип автономности. Действия по оптимизации налогообложения должны как можно меньше зависеть от внешних участников. Принципы 3 и 4 во многом являются производными от данного принципа, но имеют особую сферу применения, так как конфиденциальность и подконтрольность не являются синонимами понятия автономность и могут только рассматриваться как ее отдельные компоненты. На практике обеспечение принципа автономности требует проведение дополнительных затрат, но в то же время

обеспечивает повышение безопасности существующей схемы и уменьшение уязвимости со стороны недобросовестных контрагентов.

#### 18.4. Консультирование в области оценочной деятельности

В условиях конкурентной борьбы предприятия АПК должны стремиться к повышению качества производимой продукции. С начала реализации национального проекта «Развитие АПК» в отрасли заметны позитивные изменения, многие хозяйства стали развиваться более интенсивно, закупая новую технику и технологии. К сожалению, не всегда руководитель хозяйства может объективно оценить ту или иную технологию. Сейчас объемы информации в каждой отрасли весьма значительные, и точно отследить или внедрить новые методики хозяйство не всегда способно. Это касается не только узкоспециализированных знаний, касающихся, например, внедрения новой сельскохозяйственной техники или технологии, но и методы управления, которые успешно применяют в других регионах России и за рубежом. В этой ситуации на помощь клиенту должен прийти консультант по управлению. Система управленческого консультирования в сфере АПК еще только создается, но ее общие черты уже отчетливо видны. Поэтому руководителю аграрным предприятием необходимо обратить особое внимание на правильный выбор консультационной фирмы, чтобы не допустить серьезных ошибок.



**Рисунок 36** Схема. Матрица начальной оценки эффективности управленческого консультирования

Объективная оценка эффективности управленческого консультирования производится различными начальными условиями, предшествующими



процессу консультирования. Поэтому, на наш взгляд, представляется необходимым описать, охарактеризовать и структурировать подходы к оценке эффективности управленческого консультирования.

Основным моментом перед началом консультирования (учитывая также и нормы этики профессиональных консультантов) должна стать взаимная оценка контракта перед процессом консультирования. В общем случае оценка прогнозируемой начальной эффективности консультирования может быть определена с помощью матрицы (рис.36.) [Д.л.31.С.7]

Отношения консультант-клиент могут носить различный характер, который сводится к 4-м основным;

- 1) высокая квалификация консультанта (ВКК);
- 2) низкая мотивированность клиента (НМК);
- 3) низкая квалификация консультанта (НКК);
- 4) высокая мотивированность клиента (ВМК);

#### НКК-НМК; ВКК-ВМК.

Средняя эффективность консультирования будет обеспечена ВКК-НМК и НКК-ВМК, обусловленная сильным преимуществом одной из взаимодействующих сторон.

Самая низкая эффективность взаимодействия сторон при низкой квалификации каждой из сторон, а самая эффективная при высокой квалификации консультанта по управлению и высокой мотивированности самого руководителя (клиенской стороны).

Можно представить уровень начальной эффективности управленческого консультирования формулой:

$$\mathcal{E} = \text{Уконс}/\text{Укл},$$

где

$\mathcal{E}$  – начальная оценка эффективности управленческого консультирования.

Уконс – уровень квалификации консультанта, определяемый клиентом,

Укл – уровень квалификации клиента, определяемый консультантом (группой консультантов).

Оба показателя должны быть выражены в относительных единицах в пределах одной и той же шкалы оценок, ограничены снизу определенной величиной, а сам показатель  $\mathcal{E}$  – должен стремиться к 1. При его отклонении от единицы в меньшую или большую сторону результирующая попадает в квадраты со средней величиной эффективности. Ограничение снизу необходимо для исключения ситуации, когда и консультант, и клиент оценивают друг друга на низком уровне и результирующая оценка  $\mathcal{E}$  стремиться к 1.

Консультанту аграрного предприятия приходится иметь базовое сельскохозяйственное образование и огромную практику. Поскольку при предложении клиенту той или иной техники, технологии надо уметь предоставить расчеты, например, (Табл. 11)[34.С.5] (Таб. 12)[Д.л35.С.54]

Подготовка почвы и посев озимой пшеницы «Московская - 39» по трем технологиям: технологические решения. Таблица 11.

Показатели	Традиционная		Минимальная				Нулевая
	Уния IBIS, БДТ-3	—	—	—	—	—	
Основная обработка почвы	—	—	—	—	—	—	—
Предпосевная обработка почвы	КЛП-3 РВК-3	КЛП-3 РВК-3	КЛП-3 Satros 6001-2	КЛП-3 Satros 6001-2	БДТ-3 КЛП-3 РВК-3	—	—
Посев	С3-3.6	С3-3.6	Амазоне D9/60	Амазоне D9/60	С3-3.6	Gigante Corsa 400	—
<b>Прямые затраты на га</b>	<b>руб.</b>	<b>руб.</b>	<b>руб.</b>	<b>руб.</b>	<b>руб.</b>	<b>руб.</b>	<b>% к тред.</b>
з/п с отчисл.	1 087	782	878	81	974	736	68
семена	2 479	2 479	2 125	86	2 125	2 479	100
удобрения	3 108	3 108	3 108	100	3 108	3 108	100
СЗР	605	1 599	1 565	259	1 565	1 599	264
ремонт и ТО	4 041	2 970	3 120	77	3 585	3 150	78
ГСМ	834	401	408	49	468	531	64
прочие	540	630	630	117	630	630	117
<b>Всего</b>	<b>12 694</b>	<b>11 969</b>	<b>11 834</b>	<b>93</b>	<b>12 455</b>	<b>12 233</b>	<b>96</b>
Экономия прям. затрат, руб./га	0	725	860	239	461	854	—
Экономия затрат труда, %	0	28	19	10	32	60	—
Экономия ГСМ, %	0	52	51	44	36	72	—
Урожайность, т/га	4,72	5,18	5,71	5,78	5,67	5,39	—
Повышение урожайности, %	0	10	21	22	20	14	—
Снижение себестоимости по прямым затратам, %	0	14,1	22,9	19,9	19,8	18,3	—

Основные показатели производственно-финансовой деятельности СПК им. Ленина Чекамгушевского района Республики Башкортостан за 2003-2006 гг.

Показатель	Год				
	2003	2004	2005	2006	
Площадь сельскохозяйственных угодий, га в том числе пашня	7441	7441	7441	7441	7441
Произведено в натуре, ц:	4616	4616	4616	4616	4616
зерно	59 250	68 445	70 000	96 200	96 200
сахарная свекла	22 000	33 300	42 500	65 100	65 100
молоко	17 929	18 864	28 024	30 680	30 680
Выращено скота в живом весе, ц	1202	1244	1984	2100	2100
Сбор продукции с 1 га, ц:					
зерно	25	27	29	37	37
сахарная свекла	105	159	202	310	310
Поголовье, гол.:					
КРС	1600	1602	1661	1780	1780
в том числе коровы	590	590	590	590	590
лошади	142	156	156	165	165
Средний надой на корову, кг	2846	3200	4750	5200	5200
Среднесуточный привес КРС, г	393	486	579	590	590
Финансовые результаты, тыс. руб.:					
прибыль	847	4678	6744	16 500	16 500
уровень рентабельности	2219	5732	6425	8400	8400
выручка от реализации продукции	17 499	26 896	36 087	43 000	43 000
в том числе растениеводства	9251	11 286	12 913	19 500	19 500
животноводства	8073	14 358	21 553	23 500	23 500
животноводство, чел.	191	193	202	200	200
Среднесписочное число работников, чел.	3892	6529	8774	9430	9430
Фонд заработной платы, тыс. руб.	81	87	183	280	280
Валовая продукция на 1 работника, тыс. руб.	14,5	27,1	21,7	24,0	24,0
Рентабельность, %	38,6	41,1	24,3	27,0	27,0
в том числе растениеводства					
животноводства	-17,5	12,2	19,6	22,0	22,0

## 18.5. Бухгалтерское - аудиторское консультирование

Консультантом в области агромаркетинга используются подсистема внутренней бухгалтерской отчетности. Она представляет отчетные данные о заказах, объеме продажи продукции АПК, уровне складских запасов и т.д. Используя их, управляющий, ответственный за агромаркетинг, может не только обнаружить различные проблемы в деятельности предприятия, но и определить их решение, а также сопоставить плановую и фактическую эффективность его деятельности.

Надо сказать, что основным в подсистеме бухгалтерской отчетности является цикл «заказ – отгрузка – оплата», состоящая из следующих этапов. Отдел по обработке заказов подготавливает несколько копий счетов и рассылает их другим отделам предприятия. Заказы на товары, которые отсутствуют на складе, регистрируются как задолженность предприятия. Предприятие заинтересовано в быстром и четком выполнении заказа, что способствует своевременной оплате товаров получателями.

Предприятие АПК при создании системы информации о реализации продукции может столкнуться с трудностями. Во-первых, объем поступающей информации может быть слишком большим, и обработать его управляющему, ответственному за сбыт, может оказаться не под силу. Во-вторых, обобщение и распространение на перспективу большого количества информации, носящей сиюминутный характер, могут дестабилизировать аграрный рынок. В-третьих, затраты на создание системы информации на определенный момент может превысить ее эффективность. Подсистема внутренней бухгалтерской отчетности предприятия АПК должна представлять консультантам в области агромаркетинга необходимую информацию и отвечать требованиям экономики. Для определения потребности в информации консультантам необходимо провести опрос среди работников агромаркетинговых служб, обращая особое внимание на их пожелания. Такой опрос можно провести с помощью анкеты, содержащей следующие вопросы:

- 1) Какие типы решений вам регулярно приходится принимать?
- 2) Информацию какого типа вам необходимо иметь для принятия этих решений?
- 3) Какую информацию вы получаете регулярно?
- 4) Результаты каких специальных исследований вы запрашиваете периодически?
- 5) Какую информацию из той, которую вы не получаете в настоящее время, вы бы хотели получать?
- 6) Какая информация вам нужна ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно?
- 7) Какие периодические издания и коммерческие документы вы хотели бы получать регулярно?
- 8) В курсе каких специальных вопросов вы хотели бы быть постоянно?
- 9) Какие типы программ для анализа данных вы хотели бы иметь?

10) Назовите четыре наиболее ценных мероприятия по совершенствованию существующей системы маркетинговой информации.

Когда консультант оценивает результаты анкетирования, то он должен учесть то, что часто различные руководители предприятия АПК завышают свою потребность в информации, не делая различий между той, которая необходима им для принятия решения, и той, которую было бы желательно получить. В связи с этим консультант должен на основе полученных данных сам определить, что специалистам следует обязательно знать для принятия необходимого решения.

На современном этапе период становления отечественных аудиторских фирм уж завершён, консалтинговый рынок сложился, обрел цивилизованные черты и лидеров, в жесткой конкурентной борьбе завоевавших авторитет. За последние годы отечественные фирмы приобрели значительный опыт. Возникли крупные национальные компании, оказывающие полный комплекс услуг. Исчезли мифы о незаменимости зарубежных фирм. Руководители российских предприятий стали полнее учитывать цены и реальное качество услуг как отечественных auditors, так и работающих на российском рынке представителей международных фирм. (Табл. 13)

*Таблица 13.*

#### **Характеристика 12 крупнейших российских фирм**

Наименование фирмы	Количество работников в штаб-квартире	Общее количество сотрудников
1. «Юнико»	429	532
2. «Руфаудит»	90	350
3. «Росэкспертиза»	191	191
4. «ФБК»	12	147
5. «Группа Центр-Инвест»	59	140
6. «Деловые консультанты»	76	137
7. «МКД» (Санкт-Петербург)	102	102
8. «Арни»	92	92
9. «Финэкспорт»	40	68
10. «Русаудит»	43	63
11. «Экуран»	57	57
12. Центр бухгалтера и аудита	53	53

### Вопросы для закрепления материала

- 1) Какие мероприятия позволят консультанту выявить причины экономических трудностей?
- 2) Какова роль антикризисного управления предприятием?
- 3) Какова особенность минимизации макроэкономических рисков?
- 4) Перечислите основные принципы оптимизации налогообложения.
- 5) Опишите матрицу оценки качества консультанта.

## ГЛОССАРИЙ

**Агроткетинг** – это вид целенаправленной творческой деятельности по предвидению, планированию, организации и управлению удовлетворением спроса потребителей на товары, услуги, идеи сельскохозяйственного производства посредством обмена.

**Агроткетинговая стратегия** – это раздел общего плана агроткетинга, широкомасштабная программа действий предприятия, направленная на достижение основных целей агроткетинга. Она включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса агроткетинга и бюджета агроткетинга, а также определение времени начала и сроков проведения основных агроткетинговых мероприятий.

**Автоматизация** – перевод процессов или оборудования на автоматическое функционирование или результаты этого перевода.

**Автократическое направление** – предусматривает путь изменений «сверху вниз». На предприятии руководитель издает приказ и соответствующие группы или коллектив в целом вынуждены изменить свои действия, начиная с указанного в приказе срока.

**Автоматизированная информационная система** – совокупность информационных технологий и комплекса программно-технических средств, осуществляющих информационные процессы в человеко-машинном или автоматическом режиме.

**Алгоритм** – это последовательность четко определенных действий, выполнение которых ведет к решению задачи. Алгоритм, записанный на языке машины, есть программа решения задачи.

**База данных (БД)** - система хранения данных, обеспечивающая оперативный доступ к информации по содержанию хранимых данных; множество логически совместимых файлов данных.

**Банк данных** – автоматизированная информационная система, состоящая из одной или нескольких баз данных и системы хранения, обработки и поиска.

**Безопасность информации** – защита информации от утечки, модификации и утраты.

**Бизнес-данные** – информация о людях, местах, вещах, правилах ведения бизнеса и событиях.

**Бизнес-процесс** – серия логически взаимосвязанных действий, в которых используются ресурсы предприятий (организаций) для создания или получения полезного для заказчика продукта (товара или услуги) в фиксированный промежуток времени.

**Виртуальная реальность** – компоненты влияния со стороны информационных систем, такие, как изображение, звук, механические вибрации и пр.

**Внешняя среда** – существенно важные объекты вне системы (организации).

**Глобальная информационная сеть** – соединение нескольких региональных сетей компьютеров между собой регионами и странами с целью совместной обработки.

**Данные** – информация, записанная (закодированная) на языке машины.

**Знания** – проверенный практикой опыт познания окружающего мира, окружение действительности в мышлении человека.

**Интеллект** – способность человека рассуждать, делать умозаключения и выводы.

**Интернет (Internet)** – глобальная общепланетная информационная система, или сеть сетей. Это средство объединения разнообразных серверов и локальных сетей, созданных на базе компьютеров различной мощности, от небольших, с операционными системами UNIX или Microsoft Windows NT до мини – ЭВМ и крупных компьютеров.

**Интерфейс** – сопряжение средств объектов информатики (информации, данных, программ, аппаратуры, конечного пользователя), в котором все информационные, логические, физические и электрические параметры соответствуют предварительно выработанным стандартизованным протоколам для обеспечения программно-аппаратной и эргономической совместимости.

**Информатизация** – насыщение производства и всех сфер жизни и деятельности все возрастающими потоками информации. Термин «информатизация» образован как сочетание терминов «информация» и «автоматизация».

**Информатизация общества** – совокупность взаимосвязанных политических, социально-экономических, научных факторов, которые обеспечивают свободный доступ каждому члену общества к любым источникам информации (кроме информации, составляющей государственную и коммерческую тайну).

**Информационная (компьютерная) сеть** – группа компьютеров, соединенных между собой с помощью специальной аппаратуры, обеспечивающей обмен данными.

**Информационная потребность** – потребность возникшая в процессе жизнедеятельности системы, необходимость в информации для поддержания равновесия системы.

**Информационная система** – система, реализующая автоматический сбор, обработку и манипулирование данными и включающая технические средства обработки данных, программное обеспечение и обслуживающий персонал.

**Информационная сфера** – сфера деятельности, связанная с созданием, распространением, преобразованием и потреблением информации.

**Информационная технология** – совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, хранение, обработку, вывод и распространение информации для снижения трудоемкости процессов



использования информационных ресурсов, повышения надежности и оперативности.

**Информационное общество** – постиндустриальная цивилизация, в которой главным ресурсом являются информация и знания.

**Информационно-аналитическая деятельность** – целостная совокупность принципов методологического, организационного и технологического обеспечения индивидуальной и коллективной мыслительной деятельности, позволяющая эффективно обрабатывать информацию с целью совершенствования качества имеющихся и приобретения новых знаний, а также подготовки информационной базы для принятия оптимальных управленческих решений.

**Информационно-консалтинговое обслуживание** – деятельность, состоящая в предоставлении услуг по внедрению научных знаний в области экономики и управления посредством эффективного использования современных информационных технологий.

**Информационные отношения** – отношения по поводу получения, хранения, обработки, распределения и использования информации.

**Информационный консалтинг** – специализированный вид услуг, ориентированный на удовлетворение информационных потребностей клиента – заказчика, информационное сопровождение и поддержку бизнес-сделок и выработку оптимальных путей использования информационных ресурсов в практике управления организационными изменениями.

**Информационный менеджмент** – в узком смысле – круг задач управления производственного и технологического характера в сфере основной деятельности организации, в той или иной мере использующих информационную систему и реализованные в ней информационные технологии; в широком смысле – совокупность задач управления на всех этапах жизненного цикла организации, включающая действия и операции как с информацией в различных ее формах и состояниях, так и с организацией в целом на основе информации.

**Информационный продукт** – специфическая услуга, когда некоторое информационное содержание предоставляется в пользование потребителю. В общем виде – это послание, информационное сообщение и носитель информации (экран компьютера, бумага, магнитная лента, магнитный диск, оптический диск и др.)

**Информационный ресурс** – составная часть научно-технического потенциала, комплексная динамическая система, включающая целый ряд взаимосвязанных компонентов – материально-технических, кадровых, финансовых, информационных.

**Информатика** – (от лат. Informatio-разъяснение, изложение) – отчужденное знание, выраженное на определенном языке в виде знаков алфавита, записанное на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации (опубликованное).

**Качество информации** – степень снижения состояния неопределенности экономического субъекта, степень продвижения к цели, приращение тезауруса.

**Комплексная система автоматизации** – система управления финансово - хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений на основе качественной и достоверной информации, получаемой с помощью современных управленческих и информационных технологий.

**Консалтинг** – это: 1) широкий комплекс консультационных и практических услуг; 2) профессиональное содействие, оказываемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в решении проблем их функционирования и развития в форме рекомендаций и совместно вырабатываемых решений.

**Консалтинговая фирма** – организация, специализирующаяся на оказании консалтинговых услуг.

**Консалтинговый проект** – совокупность действий консультанта и клиента по подготовке и осуществлению изменений в организации. Может быть представлен в бумажном или электронном виде.

**Консультант внешний** – специалист, привлекаемый в клиентскую организацию со стороны с целью предоставления консультаций.

**Консультант внутренний** – специалист, состоящий в штате организации – клиента.

**Консультирование обучающее** – деятельность консультантов по сбору идей, анализу решений, подготовке основы для их появления, предоставление клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

**Консультирование процессное** – деятельность консультанта в постоянном взаимодействии с клиентом, оценка его идей, предложений, анализ проблем и подготовка решений. Роль консультанта заключается в основном в аккумуляции идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

**Консультирование экспертное** – деятельность консультанта по диагностике, разработке решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента при экспертном консультировании – обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.

**Контролинг** – система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия, т.е. в экономическом отношении с некоторой долей условностей его можно принять как систему управления прибылью предприятия. Первоначально это понятие объединяло совокупность задач в сфере учета и финансов, а контролер был главным бухгалтером.

**CASE-технология** – методология проектирования информационных систем плюс инструментальные средства, позволяющие наглядно моделировать предметную область, анализировать ее модель на всех этапах разработки и сопровождения информационной системы и разрабатывать приложения.

**Метаданные** – данные, описывающие данные. Примеры метаданных включают описание атрибутов/свойств, подчиненности/месторасположения и процессов/методов. Среда репозитария окружает все ресурсы корпоративных метаданных: каталоги баз данных, словари данных и навигационные службы. Метаданные хранятся в словаре данных и репозитарии. Они оберегают информационное хранилище данных от изменения схемы операционной системы.

**Метаинформация** – информация об информации.

**Модификация информации** – несанкционированное изменение информации, корректное по форме и содержанию, но другое по смыслу.

**Платформа** – тип процессора и операционной системы, на которых можно установить новый программный продукт.

**Пользовательский интерфейс** – набор приемов взаимодействия пользователя с приложением.

**Приложение** – совокупность программ, реализующих обработку данных в определенной области.

**Протокол** – стандартизированное соглашение по порядку обмена информацией и данными в информационных системах, правила взаимодействия систем сети одного уровня.

**Реинжиниринг** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

**Репозиторий** – база данных, где хранятся метаданные.

**Сервер** – персональная или виртуальная ЭВМ, обслуживающая запросы клиента.

**Сервер базы данных** – содержит базу данных, сетевую операционную систему, сетевую систему управления базами данных для обеспечения многопользовательских запросов.

**Система защиты информации** – совокупность (комплекс) специальных мер правового (законодательного) и административного характера, организационных мероприятий, физических и технических (программно - аппаратных) средств защиты, а также специального персонала, предназначенных для обеспечения безопасности информации, информационных технологий и автоматизированной системы в целом.

**Система управления базами данных (СУБД)** – комплекс языковых и программных средств, предназначенных для создания, ведения и совместного использования баз данных.

**Эволюционное направление** – наиболее часто используется консультантом при внедрении рекомендаций, когда осуществляется поочередное прохождение всех этапов начиная от знаний одного человека и до группы людей.

**Экспертная система** – система искусственного интеллекта, включающая базу знаний с набором правил и механизмов вывода, позволяющим на основании правил и предоставляемых пользователем фактов распознавать

ситуацию, поставить диагноз, сформулировать решение или дать рекомендацию для выбора действия.

**Электронная почта** – система пересылки и хранения сообщений между пользователями сети ЭВМ.

**Электронный документ** – документ в электронной форме; закодированное и переданное в информационную систему электронное сообщение, все реквизиты которого заверены и оформлены в соответствии с нормативными требованиями.

**Электронный документооборот** – перемещение в компьютерной сети структурированной информации, создаваемой и интерпретируемой по определенным правилам.

**Электронный офис** – интегрированный пакет прикладных программ, включающих предметные программы и информационные технологии, обеспечивающие реализацию задач предметной области.

### **Европейский справочник-указатель консультантов по менеджменту.**

1. Общее управление
  - 1.01. Определение эффективности системы управления
  - 1.02. Оценка бизнеса
  - 1.03. Управление нововведениями
  - 1.04. Определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка
  - 1.05. Диверсификация или становление нового бизнеса
  - 1.06. Международное управление
  - 1.07. Оценка управления
  - 1.08. Слияния и приобретения
  - 1.09. Организационная структура и развитие
  - 1.10. Приватизация
  - 1.11. Управление проектом
  - 1.12. Управление качеством
  - 1.13. Реинжиниринг
  - 1.14. Исследование и развитие
  - 1.15. Стратегическое планирование
  - 1.16. Бенчмаркетинг
  - 1.17. Поиск партнеров
  - 1.18. Внутренний менеджмент
  - 1.19. Управление экспортом и импортом
  - 1.20. Кризисное управление.
2. Деятельность администрации [администрирование]
  - 2.01. Анализ документооборота
  - 2.02. Размещение и перемещение отделов
  - 2.03. Управление офисом
  - 2.04. Организация и методы управления
  - 2.05. Регулирование рисков
  - 2.06. Гарантии безопасности
  - 2.07. Планирование рабочих помещений и их оснащение

3. Финансовое управление
  - 3.01. Системы учета
  - 3.02. Оценка капитальных затрат
  - 3.03. Оборот фирмы
  - 3.04. Снижение себестоимости продукции и услуг
  - 3.05. Неплатежеспособность [банкротство ]
  - 3.06. Увеличение прибыли
  - 3.07. Увеличение доходов
  - 3.08. налогообложение
  - 3.09. Финансовые резервы
4. Управление кадрами [менеджмент персонала]
  - 4.01. Профессиональное движение и сокращение штатов
  - 4.02. Корпоративная культура
  - 4.03. Обеспечение равных возможностей
  - 4.04. Поиск кадров
  - 4.05. Отбор претендентов на работу
  - 4.06. Здоровье и безопасность
  - 4.07. Программы [ системы ] поощрения
  - 4.08. Внутренние связи, коммуникации
  - 4.09. Оценка работ
  - 4.10. Трудовые соглашения и занятость
  - 4.11. Обучение менеджмента
  - 4.12. Планирование рабочей силы
  - 4.13. Мотивация
  - 4.14. Пенсии
  - 4.15. Анализ функционирования
  - 4.16. Психологическая оценка
  - 4.17. Вознаграждение
  - 4.18. Повышение квалификации работников
  - 4.19. Разрешение конфликтов
  - 4.20. Тренинг
5. Маркетинг
  - 5.01. Реклама и содействие сбыту
  - 5.02. Корпоративный образ отношения с общественностью
  - 5.03. Послепродажное обслуживание заказчиков
  - 5.04. Дизайн
  - 5.05. Прямой маркетинг
  - 5.06. Международный маркетинг
  - 5.07. Исследование рынка
  - 5.08. Стратегия маркетинга
  - 5.09. Разработка новой продукции
  - 5.10. Ценообразование
  - 5.11. Розничная продажа и деятельность дилеров
  - 5.12. Управление сбытом
  - 5.13. Обучение сбытовой деятельности

- 5.14. Социально-экономические исследования и прогнозирование
- 6. Производство
  - 6.01. Автоматизация
  - 6.02. Использование оборудования и его техническое обслуживание
  - 6.03. Промышленный инжиниринг
  - 6.04. Переработка материалов
  - 6.05. Регулирование внутреннего распределения материалов
  - 6.06. Упаковка
  - 6.07. Схема организации работ на предприятии
  - 6.08. Конструирование и совершенствование продукции
  - 6.09. Управление производством
  - 6.10. Планирование и контроль производства
  - 6.11. Повышение производительности труда
  - 6.12. Управление закупками
  - 6.13. Контроль качества
  - 6.14. Управление запасами
  - 6.15. Эргономика
  - 6.16. Управление материалами [контроль поставок узлов и деталей ]
- 7. Информационные технологии [информационное обеспечение управления]
  - 7.01. Системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления
  - 7.02. Применение компьютеров в аудите и оценке деятельности
  - 7.03. Электронная издательская деятельность
  - 7.04. Информационно-поисковые системы
  - 7.05. Административные информационные системы
  - 7.06. Проектирование и разработка информационных систем
  - 7.07. Выбор и установка информационных систем
  - 7.08. Внутренний аудит
  - 7.09. Восстановление информационных систем
  - 7.10. Состояние обратной связи в системе <орган управления – работник >.
- 8. Специализированные услуги
  - 8.01. Обучающее консультирование
  - 8.02. Консалтинг по управлению электроэнергетикой
  - 8.03. Инженерный консалтинг
  - 8.04. Экологический консалтинг
  - 8.05. Информационный консалтинг
  - 8.06. Юридический консалтинг
  - 8.07. Консалтинг по управлению распределением материально-техническому снабжения
  - 8.08. Консалтинг в государственном секторе бизнеса
  - 8.09. Консалтинг по телекоммуникациям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Обязательная литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. «Шесть сигм»: еще одна дорога, ведущая к храму //www.stq.ru.
3. Алешкова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. М.:ИНФРА-М,2000.
- 4.Ананьева Т.Н., Ткалич А.И. // Информационный консалтинг М.: ЗАО «Издательство Экономика»,2006
5. Артюхов И.И.,Суслаков Б.А. Основные направления развития социального сервиса в России //Наука - сервису: У111 Международная научно-практическая конференция. М.: МГСУ, 2003. Ч.1.
- 6.Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм – менеджмент на Outlook 2007. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006
7. Балыкин А. Консалтинг для Российских предприятий //Управление компанией.2002.№ 9.
8. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. М., 2002.
9. А.Бирюков Информационный консалтинг в России. Планета КИС 2000/PC Week/RE 00/44
10. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
11. Богданова Е.Л. Информационный маркетинг: Учеб. пособие. Спб.: Альфа, 2000.
12. Блинов О.А., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.Н. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА - М, 2002.
13. Брю Гю Шесть сигм для менеджеров. – М.:Гранд, 2004.
14. Бруин Боб. Две стороны одной победы //Computerworld.2003.
15. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования.- СПб.: Питер,2002.
16. Васильев Г.А., Деева Е.М.Управленческое консультирование: Учеб. Пособие для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
17. Верников Г. Что такое консалтинг? <http://consulting.ru>.
18. Верников Г. Консалтинг.<http://www.Sbkontur.ru>.
19. Викторов Д. Массимо Банчиане:иМалый бизнес склонен к инновациям // Бизнес - журнал,2003 №19.
20. Вырковский А. Школа для тренеров// Секрет фирмы.2004.№ 16.
21. Годин В.В.,Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. М.: ИНФРА-М, 2000.

22. Грабаурров В.А. Информационные технологии для менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2001
23. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. М.: Финансы и статистика, 1999.
24. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы – М.: ЮРКНИГА, 2004.
25. Иванов А.И. Рекрутинг: Как это делается в России. СПб.: Издательский дом «Ост», 2006.
26. Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
27. Исламова З.Р. Современные тенденции хозяйствования в сфере консультационных услуг. Дис. к.э.н. Уфа, 2002
28. Коваленко Н.Я. Учебник. Экономика сельского хозяйства, М.: 2004 год.
29. Корнеев И.К. // Информационное обеспечение управленческой деятельности: М.: Мастерство; Высшая школа, 2001
30. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников: Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений (с учетом последних изменений в Трудовом кодексе РФ). М.: Омега-Л, 2007.
31. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 2000.
32. Курносоев Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М.: РУСАКИ, 2004
33. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
34. Малоун Т. Труд в новом столетии: Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления в Вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
35. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М 2005.
36. Макхем К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 1999.
37. Д.В. Ольшанский, В.Ф. Пеньков Политический консалтинг СПб.: Питер, 2005.
38. Петров Ю.А., Шлимович Е.Л. Ирюпин Ю.В. Комплексная автоматизация предприятия: Информационные технологии – теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2001
39. Нерсесян Н.В. Совершенствование системы управления региональной информационно – консультационной службы АПК РФ (на примере государственного унитарного предприятия «Нижегородская консультационная служба»): Дис. к.э.н. М., 2000
40. Николаева Т.П. Информационная экономика: тенденции развития за рубежом и в России СПб., 1999
41. Попов А.Н. Экономика сельскохозяйственного производства. С основами рыночного агромаркетинга и сельского предпринимательства / Учебник М.; Изд. ЭКМОС, 2004.
42. Попов Н.А., Федоренко В.Ф. . Основы менеджмента в аграрном производстве/ Учебник М.: Изд. ЭКМОС. 2001.



43. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических бизнес – дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999. С. 8-10.
44. Субанова О.С. Моделирование процессов реинжиниринга промышленных предприятий: Автореф. дис.к.э.н.М.,2002.хе
45. Текучев В.В. Организация информационного и консультационного обслуживания предприятий АПК: Дис д.э.н. Рязань, 1999.
46. Хаммер М.,Чампи Д.Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.:Изд-во СПбГУ,1997
47. Хохлова Т. Становление и развитие управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления. 2002 №5.
48. Черкасова Ю.М. // Информационные технологии управления М.: ИНФРА-М,2001.
49. Цыпкин, Ю.А..Люкшинов А.Н. Эриашвили Н.Д.Агроткетинг и консалтинг.М.:ЮНИТИ 2000.
50. Greiner, L.E., Metzger R.O. Consulting to management. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
51. Steele F. Consulting for organisational change. – Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975.
52. Wilkinson J.W. What is management consulting? In: Handbook of management consulting services. Ed. By Barcus 111. S.W., Wilkinson J.W. McGraw-Hill, 1995.

#### Дополнительная литература:

1. Журналы: «АПК: экономика, управление», «Экономика сельского хозяйства», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», «Вопросы экономики»
2. Верников г.Консалтинг.<http://www.sbkontur.ru>.
3. Особенности национального консалтинга//Эксперт.2001.№ 33.
4. Журнал «Эксперт»[www/expert.ru/](http://www/expert.ru/)
5. **Справочник рекрумент консалтинг 2007 [www.kellyservices.ru/](http://www.kellyservices.ru/)**
6. Персонал гарант.[personal-garant.ru/](http://personal-garant.ru/)
7. Консалтинг будущего: Экспресс-курс /Под ред. Карен Ли.- Пер. с англ.- 2004.-256 с.: ил.
8. Молино П. Технологии CRM: Экспресс-курс / Пер. с англ. – 2004. – 272.: ил.
9. Барру К., Бару П., Браун Р. Бизнес-планирование: Полное руководство / Пер. с англ.-2003.-400 с.
10. Гэйбэй Дж. Маркетинг: новые возможности / Пер. с англ.- 2002.- 368 с.: ил.
11. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг.- М.: Коммерсант ХХ1: Альпина Паблицер, 2002

12. Трофимова О.К. Международная классификация консалтинговых услуг // [www.spbc.ru](http://www.spbc.ru).
13. Водяников В.Т. Учебник. Организационно-экономические основы сельской энергетики, М.: 2003 год.
14. «Ассоциация аграрных консультантов России»- [www.aak-russia.ru](http://www.aak-russia.ru).
15. Новое сельское хозяйство. Журнал агроменеджера 4.2007  
<http://www.nsh.ru>
16. Ежегодный доклад ПрООН, Бонн, 1997.
17. О.Н.Вышинская.ИСЭПН РАН,[www.intra.rfbr.ru](http://www.intra.rfbr.ru)
18. Материалы 1-й Всероссийской конференции по проблемам сельской телефонной связи. Воронеж,2000.
19. [www.aris.ru](http://www.aris.ru)
20. [http://news.google.com/news?sourceid=navclint&ie=UTF-8&rlz=1T4SNYK\\_tn\\_...06.02.08/](http://news.google.com/news?sourceid=navclint&ie=UTF-8&rlz=1T4SNYK_tn_...06.02.08/)
21. [http://www.gov.karelia.ru/gov/Leader/Projects/070508\\_agro.html](http://www.gov.karelia.ru/gov/Leader/Projects/070508_agro.html).
22. Научный журнал Куб Гау № 23 ноябрь 2006  
<http://Kubagro.ru/2006/07/pdf/23pd>
23. Стат.сборник(5,6,7).[www.siora.ru](http://www.siora.ru).
24. Галухина Я. Займы для малышей // Эксперт.2003.3 ноябрь.
25. [http://www.gov.karelia.ru/gov/Leader/Projects/070508\\_agro/html](http://www.gov.karelia.ru/gov/Leader/Projects/070508_agro/html)
26. Фурщик А. Организация аутсоринга в корпоративном управлении// Инвестиции в России.2002.№11
27. Коучинг: истоки, подходы,перспективы.- СПб.:Речь,2003.
28. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2002
29. Маринчева М. Управление знаниями – этапы внедрения// Ведомости 2002 3 окт.
30. П.Шура. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг/Сост. П. Шура (Серия бизнес-справочников «Проверено.Коммерсантъ»).М.: Коммерсант ХХ1, Альпина Паблишер, 2002.
31. И.В. Василенко// Государственное и муниципальное управление. М.: ГАРДАРИКИ,2007
32. А.В.Гуськовский, В.Н. Рысюк,Управленческое консультирование. М.: ЮРКНИГА,2004
33. Д.М.Матвеев Оценка эффективности управленческого консультирования в АПК , СПб.:ООО «Издательство агроус»АгроХХ1 2007 № 7-9
34. E-mail:[agroapk@mail.ru](mailto:agroapk@mail.ru) 02.2007
35. <http://www/nsh.ru> 04.2007

## **ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА**

### **Цели и задачи курса:**

**Целью курса** является формирование у магистров научного представления об управленческом консультировании в области оптимизации управления современным аграрным производством и повышении уровня подготовки магистров, развития понимания места информационных систем при принятии управленческих решений.

### **Задачи курса:**

В настоящее время в России наблюдается период экономического роста. Для поддержания, которого и преодоление ее сырьевой зависимости, необходимо решить следующие задачи:

1. Проработка вопросов стратегической роли инструментов управления на современном этапе, включая планирование, организацию реинжиниринг, контроллинг, консалтинг и информационные технологии.

2. Выработка стратегии управления в АПК4. Выработка концепции развития «новой экономики» (информационные технологии и т.п.).

3. Перспективные методы принятия управленческих решений, обеспечивающих оптимизацию в управлении аграрным производством.

4. Развитие традиционных отраслей АПК – как основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции.

5. Овладения управлением знаниями – как новые направления в управлении консалтинга в АПК.

6. Выработка концепции развития «Новой экономики» (информационные технологии и т.п.) в АПК.

### **Инновационность курса.**

### **Методическая новизна.**

Предложенный курс опирается на современные методики в области консалтинга и принятия управленческих решений на основе использования реинжиниринга и контроллинга. В работе использованы новые методики еще не апробированные в учебном процессе.

Значительная роль в области оптимизации управления современным аграрным производством приходится на долю консалтинговых услуг и их

дифференциации , с учетом отраслевых условий и территориальных особенностей регионов Российской Федерации.

Растущая конкуренция требует от каждой фирмы повышения качества производимой продукции и обеспечения все более высокого уровня предоставляемых услуг. Для этого компании должны осваивать новые технологии, в том числе управленческие. Новизна данного курса определяется ролью, которую играет информация в управлении современным бизнесом.

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование (управленческий консалтинг) , давно превратилось в важнейшую отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование . Им отводится роль объединяющего звена между клиентом – компаниями- работодателями и эффективными специалистами- профессионалами.

На предприятии главным действующим лицом в развитой рыночной экономике является руководитель предприятия, какое бы управленческое решение не принималось, он должен обеспечить его оптимальность.

Исходя, из поставленной цели и решаемых задач объектом исследования является сфера предоставления консалтинговых услуг в аграрном секторе экономики России, а предметом курса – более детальное раскрытие содержания дисциплин «Консультирование в области оптимизации управления современным аграрным производством», представляет собой конкретизацию и углубление основ общей экономической теории и прикладных дисциплин (аграрной и сельской экономики , маркетинга, менеджмента, государственного регулирования, финансов и др.) применительно к аграрной сфере. В курсе излагаются научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка и применение информационно-консультационных услуг для магистров.

### **Научная новизна.**

Впервые рассматривается концепция стратегического управления аграрным производством. Изложены новые подходы управления, включая реинжиниринг и контроллинг. Рассмотрены передовые формы и методы хозяйствования. Приведены теоретические аспекты консультирования и даны

научные основы повышения эффективности производства в условиях рынка при применении информационных систем. Научно обоснованы вопросы консультирования в области управления маркетингом, управления персоналом и финансами. Разработана концепция оптимизации управления современным аграрным производством. Обобщены новые научные результаты по повышению эффективности консалтинга в аграрной сфере. Изучаемый курс по содержанию рассматриваемых вопросов является новым в системе образовательных услуг для магистратуры.

### **Место курса в системе формирования инновационных квалификаций.**

В рамках данного курса подробно проанализированы основные этапы и особенности консультационного процесса, рассмотрены поведенческие аспекты его и взаимоотношения консультант-клиент, поведенческие роли консультанта, специфика маркетинга и консалтинговых услуг в аграрном производстве. Особое внимание уделяется новым методам воздействия на управленческую структуру организации (реинжиниринг, аутсоринг, всеобщее управление качеством, вопросы сравнительного тестирования, метод «Шесть сигм»), новым формам оказания консультационных услуг (коучинг), а также анализу еще недостаточно развитой области аграрного консультирования в сфере малого бизнеса в сельском хозяйстве. Подробно рассматривается такое новое направление в менеджменте, как управление знаниями, и его взаимосвязь с управленческим консалтингом вообще и с консалтингом в сфере информационных технологий в частности.

Консультирование обучающее- деятельность консультантов по сбору идей, анализу решений , подготовке основы для их появления , предоставление клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Предложенный курс будет способствовать формированию специалиста нового поколения, способного принимать управленческие решения с новыми организационными формами и организационными моделями.

## Структура курса

### УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п./п .	Наименование тем и разделов	Всего (часов, зачетных единиц)	Аудитор- ные занятия (час)		Самостоя- тельная работа (час)
			В том числе		
			Лек- ции	Семи- нары	
1	2	3	4	5	6
1	Раздел 1 «Теоретические и методологические аспекты консультирования»				
2	Тема1 «Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством»	4	2	2	8
3	Раздел2 «Консультирование в управлении производством»				
4	Тема2 «Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно-консультативных услуг»	4	2	2	8
5	Тема 3 «Становление и развитие управленческого консалтинга»	4	2	2	8
6	Тема 4 «Управленческое консультирование в России»	4	2	2	8
7	Тема 5 «Управленческое консультирование в малом бизнесе»	4	2	2	8
8	Тема 6 «Консультирование процессное»	4	2	2	8
9	Раздел 3 «Консультирование в области управления маркетингом»				

1	2	3	4	5	6
10	Тема 7 «Методы анализа и решения проблем .»	4	2	2	8
11	Тема 8 «Маркетинг консультационных услуг»	4	2	2	8
12	Раздел 4 «Консультирование в области управления персоналом»				
13	Тема 9 «Поведение и коммуникации в консалтинге»	4	2	2	8
14	Тема 10 «Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями»	4	2	2	8
15	Тема 11 «Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга»	4	2	2	8
16	Тема 12 «Консалтинг информационных потребностей»	4	2	2	8
17	Тема 13 «Информационные ресурсы в информационном консалтинге»	4	2	2	8
18	Тема 14 «Технологии информационно-консультативного обслуживания»	4	2	2	8
19	Тема 15 «Консалтинг и оптимизация управленческих решений»	4	2	2	8
20	Тема 16 «Консалтинг как форма аграрного бизнеса»	4	2	2	8
21	Тема 17 «Консультирование по преобразованиям организационных структур»	4	2	2	8
22	Раздел 5 «Консультирование в области управления финансами»				
23	Тема 18 «Управление финансовым менеджментом»	4	2	2	8
24	Итого:	72	36	36	144

### **Литература (основная).**

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. «Шесть сигм»: еще одна дорога, ведущая к храму //www.stq.ru.
3. Алешкова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. М.:ИНФРА-М,2000.
4. Артюхов И.И.,Суслаков Б.А. Основные направления развития социального сервиса в России //Наука - сервису: У111 Международная научно-практическая конференция. М.: МГСУ, 2003. Ч.1.
- 5.Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм – менеджмент на Outlook 2007. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006
6. Балыкин А. Консалтинг для Российских предприятий //Управление компанией.2002.№ 9.
7. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. М., 2002.
8. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
7. Богданова Е.Л. Информационный маркетинг: Учеб. пособие. Спб.: Альфа, 2000.
9. Блинов О.А., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.Н. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА - М, 2002.
10. Брю Гю Шесть сигм для менеджеров. – М.:Гранд, 2004.
11. Бруин Боб. Две стороны одной победы //Computerworld.2003.
  
12. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования.- Спб.: Питер,2002.
13. Васильев Г.А., Деева Е.М.Управленческое консультирование: Учеб. Пособие для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
14. Верников Г. Что такое консалтинг? <http://consulting.ru>.
15. Верников Г. Консалтинг.<http://www.Sbkontur.ru>.
16. Вырковский А. Школа для тренеров// Секрет фирмы.2004.№ 16.
17. Годин В.В.,Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-



- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».  
Модуль 17. М.: ИНФРА-М, 2000.
18. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы – М.: ЮРКНИГА, 2004.
19. Иванов А.И. Рекрутинг: Как это делается в России. СПб.: Издательский дом «Ост», 2006.
19. Малоун Т. Труд в новом столетии: Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления в Вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
20. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М 2005.
21. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников: Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений (с учетом последних изменений в Трудовом кодексе РФ). М.: Омега-Л, 2007.
22. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 1999.
23. А.Н. Попов Экономика сельскохозяйственного производства. С основами рыночного агромаркетинга и сельского предпринимательства / Учебник М.; Изд. ЭКМОС, 2004.
24. А.Н. Попов, В.Ф. Федоренко. Основы менеджмента в аграрном производстве/ Учебник М.: Изд. ЭКМОС. 2001.
25. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических бизнес – дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999. С. 8-10.
26. Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили Агромаркетинг и консалтинг. М.: ЮНИТИ 2000.

#### **Литература (дополнительная):**

- 1 Журналы: «АПК: экономика, управление», «Экономика сельского хозяйства», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», «Вопросы экономики»
2. Верников Г. Консалтинг. [http: www.sbkontur.ru](http://www.sbkontur.ru).
3. Особенности национального консалтинга // Эксперт. 2001. № 33.
4. Журнал «Эксперт» [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
5. Справочник рекрумент консалтинг 2007 [www.kellyservices.ru/](http://www.kellyservices.ru/)
6. Персонал гарант. [personal-qarant.ru/](http://personal-qarant.ru/)
7. Консалтинг будущего: Экспресс-курс / Под ред. Карен Ли. - Пер. с англ. - 2004. - 256 с.: ил.
8. Молино П. Технологии CRM: Экспресс-курс / Пер. с англ. – 2004. – 272.: ил.

9.Барру К., Бару П., Браун Р. Бизнес-планирование: Полное руководство / Пер. с англ.-2003.-400 с.

10.Гэйбэй Дж. Маркетинг: новые возможности / Пер. с англ.- 2002.- 368 с.: ил.

### **Темы лекций.**

#### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.**

Тема 1. Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством включает в себя следующие вопросы - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

#### **РАЗДЕЛ 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ АГРАРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ.**

Тема 2. Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно – консультационных услуг - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 3. Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 4 Управленческое консультирование в России - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 5. Управленческое консультирование в малом аграрном бизнесе - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 6. Консультирование процессное - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

#### **РАЗДЕЛ 3. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ МАРКЕТИНГОМ.**

Тема 7. Методы анализа и решения проблем - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 8 Маркетинг консультационных услуг - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

#### РАЗДЕЛ 4. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

Тема 9. Поведение и коммуникация в агроконсалтинге - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 10. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 11. Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 12 Консалтинг информационных потребностей - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 13 Информационные ресурсы в информационном консалтинге - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 14. Технологии информационно-консалтингового обслуживания - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 15. Консалтинг и оптимизация управленческих решений - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 16. Консалтинг как форма аграрного бизнеса - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

Тема 17. Консультирование по инновационным преобразованиям организационных структур - 2 часа аудиторных / 2 час самостоятельных занятий.

#### РАЗДЕЛ 5 . КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

Тема 18. Управление финансовым менеджментом.

##### **Темы семинарских занятий:**

1. Понятие и роль консультирования для аграрного производства.
2. Функциональные потребности современного аграрного бизнеса и управленческий консалтинг.
3. Профессиональные консалтинговые услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг.
4. Специфика работы агроконсультантов и виды консультационной деятельности.
5. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
6. Возникновение потребности в услугах консультанта.
7. Качество консалтинговых услуг.
8. Ценообразование на консалтинговые услуги

9. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
10. Принятие управленческого решения:
11. Сущность и виды управленческих решений
12. Последовательность принятия решения.
13. Возникновение управленческого консалтинга.
14. Управленческий консалтинг в экономике сегодня.
15. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
16. Возникновение управленческого консультирования в аграрной сфере России.
17. Проблемы в развитии агроконсалтинга в России.
18. Приоритеты спроса на российский консалтинг.
19. Фабрика аграрных консалтинговых услуг.
20. Профессиональные объединения аграрных консультантов России в некоммерческое профессиональное объединение «Альянс»
21. Роль малого бизнеса в рыночной аграрной экономике России.
22. Условия развития малого бизнеса в аграрной сфере.
23. Особенности малого бизнеса и консалтинг.
24. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
25. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России.
26. Стадии процесса аграрного консультирования.
27. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
28. Проектная стадия:
29. Послепроектная стадия.
30. Реинжиниринг бизнес-процесса.
31. Бечмаркинг
32. Аутсоринг
33. Всеобщее управление качеством.
34. Концепция «Шесть сигм».
35. Специфика маркетинговых консалтинговых услуг в АПК.
36. Программа развития консалтинговой практики.
37. Выслушивание клиента.
38. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами.
39. Методы привлечения новых клиентов.
40. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
41. Маркетинговая стратегия.
42. Поиск клиентов по Кросману

43. Взаимодействие «Консалтинг-клиент».
44. Поведенческие роли консалтинга.
45. Методы воздействия на «систему клиента».
46. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
47. Мотивация консультанта.
48. Этика консультанта.
49. Личностные качества консультанта.
50. Развитие информационных технологий в АПК.
51. Консалтинг и информационные технологии.
52. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России.
53. Управление знаниями.
54. Внедрение систем управления знаниями в АПК.
55. Понятие, предмет, цель, и задачи информационного консалтинга включает в себя следующие вопросы:
56. Предпосылки и закономерности появления информационно-консалтинговой деятельности.
57. Взаимосвязь информационного консалтинга с другими науками.
58. Принципы информационной консалтинговой деятельности.
59. Методологический инструментарий информационного консалтинга.
60. Функции информационного консалтинга.
61. Особенности взаимодействия информационных технологий и аграрного консалтинга.
62. Информационная среда организации.
63. Информационные потребности организации и механизмы их обеспечения.
64. Информационно-аналитическая и экспертная деятельность консультанта.
65. Сущность и содержание понятия «информационный ресурс».
66. Характеристика основных показателей информационного ресурса
67. Анализ взаимодействия различных информационных ресурсов.
68. Технология информационного консультирования в области взаимодействия организации и рынка деловой информации.
69. Информационно-консалтинговая технология проведения организационных изменений .
70. Консультирование при комплексной автоматизации предприятия.
71. Рейнжиниринг как консалтинговая технология реорганизации
72. Консалтинг в области оптимизации управления аграрным производством.
73. Инновации как цель аграрного консалтинга.

74. Управленческое консультирование как средство обеспечения практической реализации целей аграрного предприятия.
75. Консалтинг в системе аграрного бизнеса.
76. Консалтинг как форма аграрного бизнеса.
77. Практика и перспективы развития консалтинга в России.
78. Горизонтальное управление.
79. Функциональное управление.
80. Стратегия роста.
81. Специфика консультационной работы в антикризисном управлении аграрным предприятием.
82. Консультирование по вопросам минимизации макроэкономических рисков.
83. Роль консалтинга в оптимизации налогообложения аграрной компании.
84. Консультирование в области оценочной деятельности
85. Бухгалтерское - аудиторское консультирование.
86. Итоговый и рубежный контроль знаний.

### **Организационно-методическое построение учебного процесса.**

Форма проведения занятий: лекции, практические занятия, обсуждения докладов.

Формы самостоятельной работы: Подготовка рефератов и докладов, анализ конкретных ситуаций по применению инструментов консультирования в области оптимизации управления современным аграрным производством, оценка их эффективности и влияния на потребителей, производителей и государство.

Формы промежуточного контроля: Контроль результатов, докладов, выполнения практических занятий и анализа конкретных ситуаций.

### **Условия и критерии выставления оценок.**

От слушателей требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях. Особо ценится активная работа на семинаре, а также качество контрольных работ и экзаменационных эссе.

Для успешной работы в семинаре студент должен прочесть указанную преподавателем накануне литературу и активно участвовать в дискуссии, уметь изложить основные идеи прочитанных источников и дать им

аргументированную оценку. Именно устные выступления студентов на семинаре являются главным критерием высокой экзаменационной оценки.

**Итоговая аттестация:** экзамен; зачет, результаты БРС. Посещение занятий - 18 баллов, участие в семинарских занятиях – 36 баллов, самостоятельная работа – 18 баллов, промежуточная контрольная – 36 баллов, итоговая аттестация – 36 баллов.

#### **Академическая этика.**

Все имеющиеся в творческой работе сноски тщательно выверяются и снабжаются «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается и источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес сайта. Все случаи плагиата должны быть исключены. В конце работы дается исчерпывающий список всех использованных источников.

#### **Аннотированная программа курса:**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.**

В данном разделе дается общая характеристика предмета . Раскрывается особая роль сельскохозяйственных консультационных услуг в период становления национального сельского хозяйства в посткоммунистический период. В данной фазе развития спрос на консультационные услуги очень значителен. На более высоких стадиях развития аграрной экономики объем консалтинговых услуг уменьшается. Деятельность консультанта по агромаркетингу во многом зависит от информации. Большинство решений в области агромаркетинга в настоящее время принимается на основе интуиции, несмотря на имеющиеся формальные методы принятия решения, созданные за годы интенсивного развития теории управления в рыночной экономике.

В разрезе данного раздела рассматривается следующая тема «Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством» в которой излагается о том , что все более разнообразные методы управленческого консультирования становятся

достоянием практики менеджмента в абсолютном большинстве стран. Термин «консультирование» происходит от латинского слова «consultare», означающего обмен мнениями, совещание. Развитие и совершенствования управленческого консультирования явилось ответом на требования жизни, возникающие из-за постоянного усложнения управления предприятиями в обстановке быстро изменяющихся условий рынка, постоянного обострения конкуренции, невозможности для аграрного бизнеса выжить без поддержки привлекаемых со стороны специалистов-консультантов для решения вновь и вновь появляющихся проблем.

Агроконсалтинг- это бизнес. Стоимость услуг консультанта устанавливается по ценам , принятым в мировой практике, в процессе конкурентной борьбы и переговоров.

Не существует общегосударственных прецедентов на консалтинговые услуги, но в основе определения цены всегда лежат некоторые соображения, аргументы и соображения. Если руководитель аграрного предприятия владеет информацией о ценообразовании на рынке консалтинга, то с одной стороны, не рискует переплатить, а с другой,- не оттолкнет квалифицированных консультантов предложением низкой оценки их труда.

В процессе работы консультанты по вопросам управления сталкиваются с разными аграрными предприятиями и стремятся использовать приобретенный опыт , оказывая помощь новым или прежним клиентам в рамках постоянно меняющихся ситуаций. Поскольку консультанты встречаются с множеством новых обстоятельств, они стремятся выявлять тенденции, закономерности аграрного бизнеса, причины и проблемы, получая хорошие шансы найти правильное решение. Профессиональные аграрные консультанты следят за новой специальной литературой , в том числе учитывают не только изменения в нормативно-законодательной базы, но и разработки , осуществляемые в различных научных центрах и учебных заведениях. Таким образом, они выступают как связывающее звено между теорией и практикой управления.

Инфраструктура рынка консалтинговых услуг в аграрной сфере включает в себя:

Профессиональные объединения управленческих консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса.



Тема 1. Консультативная технология в области оптимизации управления современным аграрным производством включает в себя следующие вопросы

- 1.1. Понятие и роль консультирования для аграрного производства.
- 1.2. Функциональные потребности современного аграрного бизнеса и управленческий консалтинг.
- 1.3. Профессиональные консалтинговые услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг.
- 1.4. Специфика работы агроконсультантов и виды консультационной деятельности.
- 1.5. Классификация консалтинговых организаций и услуг.
- 1.6. Возникновение потребности в услугах консультанта.
- 1.7. Качество консалтинговых услуг.
- 1.8. Ценообразование на консалтинговые услуги
- 1.9. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

Знакомство с разделами 2;3;4;5 дает представление о характере услуг по управленческому консультированию, используемых в практике промышленно развитых государств и во все возрастающей степени в России

## РАЗДЕЛ 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ АГРАРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ.

В данном разделе говорится об одной из самых захватывающих и вместе с тем таинственной области человеческой деятельности. Речь пойдет о принятии решений в самых различных сферах жизни. Именно принятие верных решений приносит процветание и удачу аграрным предприятиям, приводит к желаемому результату наши начинания, помогает добиться личного успеха. Принятие управленческих решений является основной задачей создания и функционирования органов управления. Главной задачей менеджмента также является выработка и принятие наиболее эффективных управленческих решений.

Можно выделить три процесса, из которых неизбежно состоит выработка любого решения: творческий, логический и технический.

Творческий процесс предполагает наличие у аграрного менеджера определенных способностей к отысканию нетривиальных путей решения локальных и глобальных задач, поиску нового, постоянному совершенствованию.

Логический процесс основывается на строгой регламентации последовательности действий по принятию решения. Здесь от аграрного менеджера требуется организованность и умение строго следовать установленным правилам, аккуратно документировать результаты творческого процесса и оформлять их в виде, понятном и доступном неспециалисту.

Наконец, технический процесс представляет собой набор наиболее простых, рутинных операций, связанных с первичной обработкой имеющейся информации, обеспечением рабочего места необходимой техникой и приспособлениями, организацией взаимодействия с другими службами и руководством предприятия (регулярное информирование, внутренняя отчетность и т.п.).

Таким образом, определение управленческого решения можно сформулировать следующим образом: это надлежаще оформленный и утвержденный руководителем предприятия организационно-правовой акт, подготовленный специалистом по управлению с использованием творческих способностей, научно обоснованный и безупречно технически исполненный.

Для определения наилучшего в сложившихся условиях решения руководство аграрным предприятием призвано использовать методы моделирования. Именно деятельность консультанта в постоянном взаимодействии с клиентом позволяет дать объективную оценку состояния его предприятия. Это достигается при помощи анализа проблем и подготовки их решения. Роль аграрного консультанта заключается в основном в аккумуляции идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций, что и представляет консультирование процессное.

В разрезе данного раздела рассматриваются следующие темы: тема 2 «Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно – консультационных услуг»; тема 3 «Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга»; тема 4 «Управленческое консультирование в России»; тема 5 «Управленческое консультирование в малом аграрном бизнесе»; тема 6 «Консультирование процессное».

В теме 2 «Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно-консультационных услуг» рассматриваются вопросы, связанные с определением наилучшего в сложившихся условиях решения. Всемерное содействие определению и реализации лучших в данных обстоятельствах управленческих решений руководства является залогом достижения высокого конечного результата, основой которого можно считать совместную работу руководителя предприятия и консультанта

Тема 2. Научные основы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в условиях рынка при применении информационно-консультационных услуг включает в себя следующие вопросы:

2.2. Принятие управленческого решения:

2.2.1 Сущность и виды управленческих решений

2.2.2. Последовательность принятия решения.

В теме 3 «Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга» рассматриваются вопросы связанные со становлением и развитием консультационных услуг которым посвящены многочисленные исследования, анализ зарубежной и отечественной практики. Работу над подобными проблемами ученые и практики начали еще со времен промышленной революции. Впервые организация по управленческому консультированию появилась в США в г. Чикаго в 1914 г.. В России разработке и внедрению управленческого консультирования большое внимание уделяли такие выдающиеся ученые, как Струмилин, Гастев, Багданов, Керженцев, Чайнов, Кондратьев и другие.

Принято считать, что управленческое консультирование выполняет следующие функции:

- предоставление самого разностороннего содействия в решении управленческих задач;

- обеспечения уровня роста квалификации, руководителей организаций и предприятий;

- помощь в практическом использовании последних достижений в области организации и повышения качества управления.

В качестве аграрных консультантов работают как коллективы специализированных компаний, так и отдельные специалисты.

Тема.3. Становление и развитие аграрного управленческого консалтинга включает в себя следующие вопросы:

3.1. Возникновение управленческого консалтинга.

3.2. Управленческий консалтинг в экономике сегодня.

3.3 Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.

В теме 4. «Управленческое консультирование в аграрной сфере России» рассматриваются вопросы, определяемые очень быстрым развитием управленческого консультирования во всем мире, в том числе и в России. Для этого имеются объективные предпосылки. Прежде всего консультантов по управлению привлекает руководство аграрных предприятий и организаций для того, чтобы от них получить определенное заключение о путях совершенствования бизнеса, приобрести новые инновационные идеи в этой области. Но главное для чего особенно важны консультанты – это использование их профессиональных знаний для совершенствования и оптимизации управленческих решений, которые должны принимать руководители бизнеса. В условиях современного аграрного хозяйства результаты его функционирования предопределяются, прежде всего его эффективностью и качеством управления им на разных уровнях.

Можно сказать, что Российский рынок аграрного управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. В условиях советской экономики предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональными советникам по управлению не могло быть места. Другими словами, профессия управленческого консалтинга в нашей стране просто не существовало. Начало процесса рыночной трансформации и перемещения центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровне предприятий внесли качественные изменения в ситуацию. Руководители оказались в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с той массой качественно новых для них проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование.

Тема.4. Управленческое консультирование в России включает в себя следующие вопросы:

4.1 Возникновение управленческого консультирования в аграрной сфере России.

4.2 Проблемы в развитии агроконсалтинга в России.

4.3 Приоритеты спроса на российский консалтинг.

4.4 Фабрика аграрных консалтинговых услуг.

4.5. Профессиональные объединения аграрных консультантов России в некоммерческое профессиональное объединение «Альянс»

В теме 5 «Управленческое консультирование в аграрном малом бизнесе» рассматриваются вопросы определяющие роль малого бизнеса в аграрной экономике страны. Для малого бизнеса в аграрной экономике очень важным вопросом является определение бренда аграрного предприятия. Российские сельскохозяйственные консалтинговые компании пока еще мало уделяют внимания развитию своего бренда и управлению им, в то время как при отсутствии консалтинговых компаний значительных материальных активов, основная стоимость такого рода бизнеса основывается как раз на сильной торговой марке. Создание ее – дорогой и длительный процесс, однако без него шансы на успех любой консалтинговой компании невелики. Остановимся на таком способе организации и развития малых форм, как франчайзинг, выступающим своеобразным способом консультирования. Под франчайзингом понимается предоставление независимому предпринимателю на основе компенсации права пользования брендом и концепцией бизнеса. Это право ограничено со стороны правообладателя полномочиями отдавать распоряжения, опекой и контролем. По своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не всегда нуждаются в массовой рекламе. Крупные аграрные консалтинговые компании обычно не дают прямой рекламы. Лишь некоторые практикуют имиджевую, которая в большей степени влияет на сознание, чем на поведение потенциальных клиентов.

Какова инфраструктура поддержки малого бизнеса в аграрном производстве России? Это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих и других организаций, реализующих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

Тема 5. Управленческое консультирование в малом аграрном бизнесе включает в себя следующие вопросы:

- 5.1. Роль малого бизнеса в рыночной аграрной экономике России.
- 5.2. Условия развития малого бизнеса в аграрной сфере.
- 5.3. Особенности малого бизнеса и консалтинг.
- 5.4. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
- 5.5. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России.

В теме 6. «Консультирование процессное» в аграрном производстве рассматриваются вопросы определяющие понятие консультирование процессное. Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации. Структура и содержание консалтингового процесса предопределяет модель консультирования. Конечной целью консультирования является оказание помощи клиенту в решении возникших в организации проблем и осуществление прогрессивных изменений в организации.

Консалтинговый процесс включает в себя три основные стадии: предпроектную; проектную; послепроектную т.е. он шире чем проект, так как включает в себя предпроектную и послепроектную стадии.

Предпроектная стадия :

- осознание клиентом наличия проблемы;
- определение задач(техническое задание);
- техническое и финансовое предложение клиенту.

Проектная стадия:

Начало реализации контракта

1-й этап- диагностика:

- сбор данных на объекте и их обработка;
- систематизированное определение проблемы.

2-й этап- разработка решений:

- определение поля допустимых решений;
- выбор рекомендуемых решений;
- представление решений руководству клиентской организации.

3-й этап – внедрение решений:

- разработка программы решения;
- внедрение;

- контроль за внедрением ;
- оценка результатов проекта;
- окончательное завершение;
- выход консультанта из организации клиента.

Конец реализации проекта

Послепроектная стадия:

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;
- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Тема 6. Консультирование процессное включает в себя следующие вопросы:

6.1. Стадии процесса аграрного консультирования.

6.2. Предпроектная стадия консалтингового процесса.

6.3. Проектная стадия:

6.3.1. Диагностика

6.3.2. Разработка решений

6.3.3. Внедрение решений

6.4. Послепроектная стадия.

### РАЗДЕЛ 3. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ МАРКЕТИНГОМ.

В данном разделе раскрывается специфика маркетинга аграрных консультационных услуг.

Маркетинг это концепция управления производственно-сбытовой деятельностью различных предприятий в рыночной системе хозяйствования. В агропромышленных комплексах развитых стран активно и повсеместно применяют теорию и практику маркетинга, детально изучая потребности покупателей , прогнозируют и анализируют их, что в решающей степени позволяет предотвратить образование диспропорции.

Специфика маркетинговых отношений в агропромышленном комплексе России состоит в том, что отечественный рынок сельскохозяйственной

продукции еще мало развит, разбалансирован и дефицитен. Этому рынку присущи невысокое качество товаров, высокий уровень цен, обусловленный высокой себестоимостью продукции, слабое развитие конкуренции.

Управление маркетингом- целенаправленное воздействие с помощью анализа, планирования, претворения в жизнь и контроля за осуществлением мероприятий, рассчитанных на установление и поддержание эффективного спроса ради достижения определенной цели (получения прибыли, рост объема сбыта, увеличения доли рынка и т.п.). Включает управление средой предприятия , рынком, потребителями, ассортиментом и качеством товаров и услуг , сбытом, продвижением товаров , ценами, рекламой, маркетинговыми исследованиями.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке. В соответствии с этим на предприятии должен быть проведен подробный анализ следующих положений:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия роста предприятия;
- каналы распределения продукции;
- коммуникации.

В стратегии проникновения на рынок предприятия должна быть определена последовательность действий по:

- проникновению на новый рынок,
- введению нового товара на старый рынок,
- проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка.

Два последних элемента для предприятий агропромышленного комплекса пока не являются актуальными, несмотря на то, что в производстве сельскохозяйственной продукции наметились тенденции к организации и расширению выпуска нетрадиционных для отечественного рынка товаров .

Штатные, и внешние консультанты должны постоянно и осознанно думать о том , с кем они подпишут свой следующий (первый) контракт. Чтобы удовлетворить личные и финансовые потребности, необходим поток предложений от надежных клиентов.

По мнению Ф.Котлера, есть целый ряд характеристик , выделяющий маркетинг услуг в особое направление(3).М. Иванов и М Фербер подробно анализируют эти характеристики и указывают на способы их преодоления , существующие в практике консалтинговых фирм(2).



Существует множество подходов к классификации методов решения консалтинговых проблем. Наиболее распространенным подходом к классификации является выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики, методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций).

Предприниматели всегда стремились к конкурентоспособности. Однако в настоящее время остро стоит вопрос о применении новых методов консультирования. К ним можно отнести: методы воздействия на управленческую структуру организаций( реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, вопросы сравнительного тестирования, метод «Шесть сигм»),предусматривающих новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность и новым формам оказания консультационных услуг (коучинг).

В разрезе данного раздела рассматриваются следующие темы: тема 7 «Методы анализа и решения проблем»; тема 8 «Маркетинг консультационных услуг»

В теме 7. Методы анализа и решения проблем рассматриваются методы вовлечения клиентов в разработку над проектом.

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. Это привело к необходимости классификации методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие(методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

- на специализированные , которые применяются для специфических условий, определенного типа организаций клиентов, отрасли деловой активности и т.д.;

- унифицированные, которые применяются практически во всех типах организаций клиентов независимо от отрасли, форм собственности, масштабам деятельности.

Специфика применения и классификация методов консультирования в значительной степени в настоящее время определяется переходом консультационной деятельности на новый этап, получивший название «интегральный консалтинг». Характерной особенностью решения проблем

организаций клиентов становится их комплексный характер , требующий , в свою очередь , адекватных методов решения.

Рассмотрим некоторые из методов, которые возникли в последнее время .

Тема 7.Методы анализа и решения проблем включает в себя следующие вопросы:

- 7.1. Реинжиниринг бизнес-процесса.
- 7.2. Бечмаркинг
- 7.3. Аутсоринг
- 7.4. Всеобщее управление качеством.
- 7.5. Концепция «Шесть сигм».
- 7.6. Коучинг.

В теме 8 Маркетинг консалтинговых услуг в аграрном производстве раскрывается специфика маркетинговых консалтинговых услуг. Ни один консультант не может обойтись без маркетинга своих услуг. Консультанты по вопросам управления должны заниматься маркетингом своих услуг по двум основным причинам: во-первых, для того чтобы в условиях конкуренции завоевать долю рынка; и во-вторых , независимо от конкуренции, для сведения консультанта с клиентом, который нуждается в его услугах..

В книге Кросмана приводится подробное изложение всех «шагов» осуществления программы маркетинговой стратегии.

Тема 8. Маркетинг консалтинговых услуг в АПК включает в себя следующие вопросы:

- 8.1. Специфика маркетинговых консалтинговых услуг в АПК.
- 8.2. Программа развития консалтинговой практики.
- 8.3. Выслушивание клиента.
- 8.4. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами.
- 8.5. Методы привлечения новых клиентов.
- 8.6. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге.
- 8.7. Маркетинговая стратегия.
- 8.8. Поиск клиентов по Кросману

## РАЗДЕЛ 4. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

В данном разделе рассматриваются вопросы связанные с взаимодействием «консультант-клиент» Процесс консультирования - это прежде всего взаимодействие двух партнеров – консультанта и клиента. Поэтому успех консалтинговой деятельности во многом зависит от того, насколько удастся построить , а затем поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом.

В новых условиях особенно возрастает роль коммуникаций в трудовых коллективах. Коммуникации как обмен информацией между людьми являются важным связующем процессом , который необходим при выборе и реализации любого управленческого решения.

Наряду с совершенствованием систем передачи информации остро стоит вопрос о чистоте ее восприятия. Причин этого несколько. Одна из основных – стремление потребителя воспринимать и использовать информацию с учетом своих ценностей. Это также несовпадение способов использования слов и их значений. Для улучшения системы обмена информацией на предприятии, прежде всего, следует внедрять более совершенные технические средства.

Основу концепции управления персоналом на аграрном предприятии, в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника. Управление персоналом приобретает особую значимость, поскольку позволяет использовать целый спектр возможностей адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Сегодня информационный менеджмент начинает играть для руководства предприятия ключевую роль . Топ-менеджмент все сильнее осознает, что управление информацией и информационные технологии являются важнейшим фактором в исполнении их предпринимательской стратегии и должны быть освоены.

Формирование новых систем управления в агропромышленном комплексе требует свежих интеллектуальных решений , принимаемых менеджерами – профессионалами , владеющими современной ситуацией и умеющими учитывать специфику российской действительности формы трудовых отношений.

Большинство решений в агромаркетинге в настоящее время все еще принимается на основе интуиции, что существенно снижает качество принимаемых решений. Деятельность консультанта по агромаркетингу во многом зависит от информации. Поскольку рекомендации консультанта должны носить комплексный, системный характер, то самым рациональным, как убеждает практика, является разработка рекомендаций предприятиям АПК в виде комплексной программы развития агробизнеса.

Последовательное введение нововведений в организационные структуры является залогом успеха бизнеса. Ужесточение конкуренции на мировом рынке и ускорение научно-технического прогресса потребовало от руководителей изменить уже сложившиеся ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно в компаниях строилось строго по принципу вертикали

Консультанты по стратегии развития компании занялись поиском новых путей. В новой обстановке консультанту необходимо сконцентрировать внимание каждого сотрудника на бизнесе компании как единой системы, не имеющей строгого разграничения обязанностей.

В разрезе данного раздела рассматриваются следующие темы: тема 9 «Поведение и коммуникация в агроконсалтинге»; тема 10 «Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями»; тема 11 «Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга»; тема 12 «Консалтинг информационных потребностей»; тема 13 «Информационные ресурсы в информационном консалтинге»; тема 14 «Технологии информационно-консалтингового обслуживания»; тема 15 «Консалтинг и оптимизация управленческих решений»; тема 16 «Консалтинг как форма аграрного бизнеса»; тема 17 «Консультирование по инновационным преобразованиям организационных структур».

В теме 9 «Поведение и коммуникация в аграрном консалтинге» рассматриваются, прежде всего взаимодействие «консультант - клиент». Как консультанты, так и клиент должны быть готовы сделать все от них зависящее, чтобы сконструировать такой тип взаимоотношений, который сделать эффективным вмешательство независимого профессионала. Прежде всего необходимо отметить, что видение клиентом и консультантом результата и путей выполнения задания может существенно различаться. Для того чтобы

максимально уменьшить уровень подобного риска, необходимо сделать так, чтобы определение проблемы стало в максимально возможной степени результатом совместной деятельности клиента и консультанта. В литературе, посвященной консультированию, рассматриваются различные поведенческие роли консультанта. При этом отмечается, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. Выделяют две основные роли: роль консультанта по ресурсам и консультантов по процессу. Принимая одну из ролей, консультант лично влияет на «систему клиента». Можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента:

- демонстрация технических знаний;
- проявление профессиональной честности в работе;
- использование настойчивого убеждения;
- выработка общего взгляда;
- использование участия и доверия;
- использование поощрений и наказаний;

Использования чувства напряженности и тревоги.

Тема 9. Поведение и коммуникация в консалтинге включает в себя следующие вопросы:

- 9.1. Взаимодействие «Консалтинг-клиент».
- 9.2. Поведенческие роли консалтинга.
- 9.3. Методы воздействия на «систему клиента».
- 9.4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
- 9.5. Мотивация консультанта.
- 9.6. Этика консультанта.
- 9.7. Личностные качества консультанта.

В теме 10 «Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями» рассматриваются вопросы связанные с развитием информационных технологий. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. Информационный консалтинг- новый вид услуг на Российском рынке деловых услуг. Подобно тому, как самый лучший специалист своего дела не сможет без инструментов продемонстрировать свое мастерство, самый лучший консультант окажется безоружным без необходимой исходной информации.

Тема 10. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями включает в себя следующие вопросы:

- 10.1. Развитие информационных технологий в АПК.
- 10.2. Консалтинг и информационные технологии.
- 10.3 Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России.
- 10.4. Управление знаниями.
- 10.5. Внедрение систем управления знаниями в АПК.

В теме 11 «Теоретические и методологические аспекты информационного консалтинга» дается определение понятия, предмета, цель и задачи информационного консалтинга. При определении понятия «информационный консалтинг» следует учитывать, что он является подсистемой управленческого консалтинга в АПК. В Европейском справочнике – указателе консультантов по менеджменту выделено 94 вида консалтинговых услуг, объединенных в 8 основных групп(блоков). Информационный консалтинг относится к восьмой группе менеджмент- консалтинговых услуг. Специализированный характер данного вида консалтинговых услуг не позволяет отнести его ни к одной другой группе.

В целом менеджмент –консалтинг, или управленческий консалтинг, относят к профессиональной , предпринимательской деятельности специалистов.

Тема 11. Теоретические и методические аспекты информационного консалтинга включает в себя следующие вопросы:

11.1 Понятие, предмет, цель, и задачи информационного консалтинга включает в себя следующие вопросы:

11.2 .Предпосылки и закономерности появления информационно-консалтинговой деятельности.

11.3. Взаимосвязь информационного консалтинга с другими науками.

11.4. Принципы информационной консалтинговой деятельности.

11.5. Методологический инструментарий информационного консалтинга.

11.6. Функции информационного консалтинга.

11.7. Особенности взаимодействия информационных технологий и аграрного консалтинга.

В теме 12 «Консалтинг информационных потребностей» предстоит изучение следующих проблем:

- что такое организация и какова ее информационная среда;
- что представляют собой внутренние и внешние потоки;
- как устанавливаются и обеспечиваются информационные потребности в организации;

-как происходит взаимодействие организации и информационных систем;  
-что такое информационно-аналитическая деятельность в работе консультанта.

Тема 12. Консалтинг информационных потребностей организаций включает в себя следующие вопросы:

12.1 Информационная среда организации.

12.2. Информационные потребности организации и механизмы их обеспечения.

12.3. Информационно-аналитическая и экспертная деятельность консультанта.

В теме 13 «Информационные ресурсы» дается понятие информационных ресурсов в информационном консалтинге и раскрывается:

- что такое информационные ресурсы, каковы его структура и основные показатели;

- что является определяющим критерием информационных ресурсов;

- каково взаимодействие различных информационных ресурсов;

- какие основные государственные информационные системы существуют в России;

- каковы формы представления информации, виды документов, способы организации информационных массивов в информационных ресурсах организаций.

Тема 13. Информационные ресурсы в информационном консалтинге включает в себя следующие вопросы:

13.1. Сущность и содержание понятия «информационный ресурс».

13.2. Характеристика основных показателей информационного ресурса

13.3. Анализ взаимодействия различных информационных ресурсов.

В теме 14 «Технологии и информационно-консалтингового обслуживания» будут определены особенности метоинформации-информации об информации и раскрыты вопросы:

- как совместно с клиентом-заказчиком вырабатывается программа изменений по общему управлению;

- как осуществляется технология информационного консультирования в области взаимодействия организаций и рынка деловой информации;

- в чем состоит суть технологии организации информационно-консалтингового обслуживания;

- почему в настоящее время возникает вопрос о необходимости формирования – консалтинговых служб по различным областям деятельности.

Тема 14 Технологии информационно-консалтингового обслуживания включает в себя следующие вопросы:

14.1. Технология информационного консультирования в области взаимодействия организации и рынка деловой информации.

14.2. Информационно-консалтинговая технология проведения организационных изменений .

14.3. Консультирование при комплексной автоматизации предприятия.

14.4. Рейнжиниринг как консалтинговая технология реорганизации бизнес-процессов.

14.5. Технология организации деятельности информационной – консалтинговой службы.

В теме 15 «Консалтинг и оптимизация управленческих решений в АПК» рассматриваются вопросы управления аграрным производством которые имеют значение для руководителей предприятия и консультирующих их специалистов. Круг проблем в данной области весьма широк и очень зависит от конкретных условий, сферы функционирования и потенциала рассматриваемого предприятия.

Тема 15. Консалтинг и оптимизация управленческих решений в АПК включает в себя следующие вопросы:

15.1. Консалтинг в области оптимизации управления аграрным производством.

15.2. Инновации как цель аграрного консалтинга.

15.3. Управленческое консультирование как средство обеспечения практической реализации целей аграрного предприятия.

В теме 16 «Консалтинг как форма аграрного бизнеса» раскрывает особенности аграрного бизнеса. Агроткетинг - это вид целенаправленной творческой деятельности по предвиденью, планированию организации и управлению удовлетворением спроса потребителей на товары, услуги, идеи



сельскохозяйственного производства посредством обмена. Деятельность консультанта по агромаркетингу во многом зависит от информации.

Тема 16. Консалтинг как форма аграрного бизнеса включает в себя следующие вопросы:

- 16.1. Консалтинг в системе аграрного бизнеса.
- 16.2. Консалтинг как форма аграрного бизнеса.
- 16.3. Практика и перспективы развития консалтинга в России.

В теме 17 «Консультирование по инновационным преобразованиям» раскрывает инновации как основную цель консалтинга. Главное в консалтинговой деятельности, связанная с изменениями в лучшую сторону в работе предприятия клиента. Инновационный метод базируется на нескольких правилах. Занимайтесь сами своими затруднениями и проблемами.

2. Разрешайте свои затруднения вместе с другими людьми.
3. Концентрируйтесь на сущности, содержаниях возникших трудностей.
4. Проникайте глубже в само содержание проблемы.
5. Генерируйте новое ведение бизнеса, новые идеи и решения

Тема 17. Консультирование по инновационным преобразованиям организационных структур включает в себя следующие вопросы:

- 17.1. Вертикальная иерархическая структура.
- 17.2. Горизонтальное управление.
- 17.3. Функциональное управление
- 17.4 Стратегия роста.

## РАЗДЕЛ 5 . КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НА АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

В разделе 5-ть рассматривается тема 18 «Управление финансовым менеджментом», где дается определение финансов. Финансы - это экономические отношения, возникающие по поводу образования, распределения, и использования фондов денежных средств, в процессе распределения национального дохода.

Финансовый итог производственного аграрного предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает

предприниматель. Прибыль - превращенная форма прибавочной стоимости, выступающая как излишек выручки от продажи товаров над затратами капитала; превышение доходов прибыли над расходами.

Предпринимательская аграрная деятельность в условиях рынка независимо от сферы ее деятельности всегда осуществляется для реализации своего собственного интереса. Однако цели и задачи индивидуально рассматриваемого предпринимателя могут быть самыми разными, например:

- самореализация;
- получение высоких стабильных доходов;
- внедрение на рынок и укрепление своих рыночных позиций;
- выживание.

Аграрное предприятие стремится к максимизации прибыли, так как:

1) прибыль выступает основным показателем результативности и эффективности аграрного бизнеса;

2) стремление к максимизации прибыли позволяет объяснять и прогнозировать экономическое поведение действующих на рынке фирм конкурентов (динамику цен, объемов производства);

3) в существующей конкурентной борьбе выжить в состоянии только те фирмы, которые являются конкурентоспособными, получают максимум прибыли при эффективном использовании ресурсов.

Кризисное состояние большинства аграрных отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию.

Считается, что если основными признаками экономической беды предприятия являются неплатежи, то главную роль в антикризисном управлении должен играть финансовый менеджмент. Возможности этого управленческого инструмента огромны, но не безграничны, особенно, если проблема принимает угрожающий вид. Решение проблем, стоящих перед финансовым менеджером предприятия, невозможно без решения вопросов, которые казалось бы, прямо к финансам не относятся (в их числе наличие хорошо поставленного управленческого учета, и качество планирования на предприятии, и обеспеченность его высококвалифицированными кадрами и т.п.). Результаты финансового менеджмента являются производными от итогов всей рыночной деятельности предприятия, качества работоспособности всего его коллектива.

Сегодня эффективная оптимизация налогообложения для аграрных предприятий также важна, как производственная и маркетинговая стратегия.

Это обусловлено не только возможностью экономией затрат за счет уменьшения платежей в бюджет, но и обеспечением общей безопасности как самого предприятия, так и его руководителей.

Консультанты по управлению определяют оптимизацию налогообложения как организационные мероприятия в рамках действующего законодательства, связанные с выбором времени, места и видов такого рода деятельности, созданием наиболее эффективных схем и договорных взаимоотношений, для увеличения денежных потоков компании за счет минимизации налоговых платежей.

В теме 18 «Управление финансовым менеджментом на аграрном предприятии» рассматриваются вопросы, связанные с основной деятельностью сельхозпроизводителя, формированием его финансового результата, контроль и оценка бизнеса. Для чего вы используете свои финансы? Нужно ли вам занимать деньги для ежедневного управления своим бизнесом? Или для покупки капитального оборудования, помещения? А может быть, вы хотите так организовать получаемую прибыль, чтобы максимизировать использование своих резервных фондов? Что бы вы ни намеревались сделать, вам в любом случае необходимо контролировать свои финансы.

Для обеспечения эффективной деятельности в современных условиях руководству необходимо уметь реально оценивать финансово-экономическое состояние своего предприятия, а также состояние деловой активности партнеров и конкурентов. Для этого необходимо:

- овладеть методикой оценки финансово-экономического состояния предприятия;
- использовать формальные и неформальные методы сбора, обработки, интерпретации финансовой информации;
- привлекать специалистов-аналитиков, способных реализовать данную методику на практике.

Финансово-экономическое состояние – важнейший критерий деловой активности и надежности предприятия, определяющий его конкурентоспособность и потенциал в эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности. Оно характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источников их формирования (собственного капитала и обязательств, т.е. пассивов).

Основная цель анализа – выявление наиболее сложных проблем управления предприятием в целом и его финансовыми ресурсами в частности.

Чтобы принимать эффективные и результативные решения в области технологий, финансов, сбыта, инвестиций и обоснования производства, управляющему персоналу нужен постоянный и непрерывный мониторинг текущего положения предприятия. Анализ финансово-экономического состояния является одним из эффективных способов оценки текущего положения предприятия. Анализ финансово-экономического состояния является одним из эффективных способов оценки текущего положения, который отражает мгновенное состояние хозяйственной ситуации и позволяет выделить наиболее сложные проблемы управления имеющимися ресурсами и таким образом минимизировать усилия по проведению в соответствие целей и ресурсов организации с потребностями и возможностями сложившегося рынка.

Тема 18. Управление финансовым менеджментом на аграрном предприятии включает в себя следующие вопросы:

18.1. Специфика консультационной работы в антикризисном управлении аграрным предприятием.

18.2. Консультирование по вопросам минимизации макроэкономических рисков.

18.3. Роль консалтинга в оптимизации налогообложения аграрной компании.

18.4. Консультирование в области оценочной деятельности

18.5. Бухгалтерское - аудиторское консультирование.